

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI,  
DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA  
PEGAWAI PT ANGKASA PURA I (PERSERO) BANDARA  
JENDERAL AHMAD YANI SEMARANG**

**Tesis**

Di ajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen (MM)

**Oleh :**

**ATIK SEKIANTI**  
**2014010162012**



**PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS JAYABAYA  
JAKARTA  
2018**

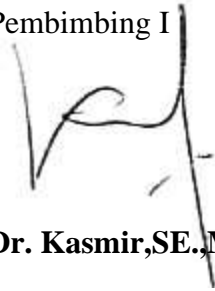
**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI,  
DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP MOTIVASI KERJA  
PEGAWAI PT ANGKASA PURA I (PERSERO) BANDARA  
JENDERAL AHMAD YANI SEMARANG**

**Tesis**

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen (MM)

Jakarta, Agustus 2019

Pembimbing I



**Dr. Kasmir, SE., MM**

Pembimbing II



**Dr. Jakfar, SE., MM**

Direktur  
Program Pascasarjana



**Letjen TNI (Purn) Dr. Syarifudin Tippe, MSi**

Ketua Program  
Magister Manajemen



**Dr. Kasmir, SE., MM**



**MAGISTER MANAJEMEN PROGRAM PASCASARJANA**  
**UNIVERSITAS JAYABAYA**  
**JAKARTA**  
**PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN**

Nama : Atik Sekianti  
NIM : 2014010162012  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Sidang Tesis periode Semester Genap Tahun Akademik 2018/2019

Judul Tesis :“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Jenderal Ahmad Yani Semarang”

Menyatakan bahwa Tesis ini adalah murni hasil karya sendiri, apabila mengutip dari karya orang lain, maka saya mencantumkan sumbernya sesuai dengan ketentuan yang berlaku. Saya bersedia dikenakan sanksi pembatalan tesis ini, apabila terbukti melakukan tindakan plagiat.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Yang membuat pernyataan,

Atik Sekianti  
NIM. 2014010162012

## **KATA PENGANTAR**

Segala Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan segala rahmatNya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Jenderal Ahmad Yani Semarang” guna memenuhi persyaratan untuk memperoleh gelar Magister program studi Magister Manajemen Program Pasca Sarjana Universitas Jayabaya.

Penulis menyadari kelemahan serta keterbatasan yang ada sehingga dalam menyelesaikan tesis ini memperoleh bantuan dari berbagai pihak, dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada :

1. Bapak Dr. Jakfar,SE.,MM selaku Pembimbing I yang selalu memberikan waktu bimbingan dan arahan selama penyusunan tesis ini.
2. Bapak Dr. Kasmi,SE.,MM selaku Pembimbing II yang selalu memberikan waktu bimbingan dan arahan selama penyusunan tesis ini.
3. Seluruh Dosen dan staff administrasi Program Studi Pasca Sarjana Universitas Jayabaya yang telah membantu dan memberikan ilmunya kepada penulis.
4. Suami dan anak – anakku tercinta yang selalu memberikan dorongan dan semangat kepada penulis

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak kekurangan baik isi maupun susunannya. Semoga tesis ini dapat bermanfaat tidak hanya bagi penulis juga bagi para pembaca.

Jakarta, Oktober 2018

Penulis

Atik Sekianti, 2018, *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Jenderal Ahmad Yani Semarang*. Program Studi Magister Manajemen, Program Pasca Sarjana, Universitas Jayabaya, Pembimbing I Dr. Kasmir,SE.,MM, Pembimbing II Dr. Jakfar,SE.,MM

## ABSTRAK

Penurunan motivasi kerja pegawai yang terjadi di lingkungan PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Jenderal Ahmad Yani Semarang membuat penulis tertarik untuk melakukan penelitian ini dengan tujuan untuk menguji beberapa variable seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan lingkungan kerja apakah memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Hasil penelitian nantinya diharapkan dapat memberikan perbaikan bagi PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Jenderal Ahmad Yani Semarang.

Kesimpulan dari hasil analisis uji t secara parsial masing- masing variable gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan lingkungan kerja, dua diantaranya variable gaya kepemimpinan dan budaya organisasi yang diteliti menunjukkan mempunyai pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai yang terjadi di lingkungan PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Jenderal Ahmad Yani Semarang sedangkan variable lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap motivasi kerja pegawai PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Jenderal Ahmad Yani Semarang.

Sedangkan analisis uji F yang dilakukan didapat hasil bahwa hipotesis penelitian variable gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Jenderal Ahmad Yani Semarang.

Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan mengalami kenaikan satu satuan maka variabel motivasi kerja akan mengalami kenaikan sebesar 0.294. Jika variabel budaya organisasi mengalami kenaikan satu satuan maka variabel motivasi kerja mengalami kenaikan sebesar 0.729 dan variabel lingkungan kerja jika mengalami kenaikan satu satuan maka variabel motivasi kerja mengalami kenaikan sebesar 0.049.

Nilai R square sebesar 0.624 memberikan arti bahwa variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan lingkungan kerja mewakili sebesar 62.4% dari seluruh variabel yang mempunyai pengaruh terhadap motivasi kerja pegawai. Sedangkan sisanya 37.6% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

**Kata kunci : gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan lingkungan kerja dan motivasi kerja pegawai**

Atik Sekianti, 2018, *The Effect of Leadership Style, Organizational Culture, and Work Environment on the Work Motivation of the Employees of PT Angkasa Pura I (Persero) Jenderal Ahmad Yani Airport, Semarang*. Master of Management Study Program, Post-Graduate Program, Jayabaya University, Advisor I Dr. Jakfar,SE.,MM, Advisor II Dr. Kasmir,SE.,MM

## **ABSTRACT**

Decreased employee work motivation that occurs in the environment of PT Angkasa Pura I (Persero) General Ahmad Yani Airport Semarang makes the writer interested in conducting this research with the aim to test several variables such as leadership style, organizational culture, and work environment whether it has a significant effect on motivation employee work. The results of the research are expected to provide improvements for PT Angkasa Pura I (Persero) Jenderal Ahmad Yani Airport, Semarang.

The conclusion from the results of the partial t test analysis of each variable of leadership style, organizational culture and work environment, all of which showed a significant influence on employee work motivation that occurred in PT Angkasa Pura I (Persero) General Ahmad Yani Airport, Semarang.

While the analysis of the F test conducted obtained the results that the research hypothesis of leadership style variables, organizational culture and work environment simultaneously had a significant effect on the work motivation of employees of PT Angkasa Pura I (Persero) Jenderal Ahmad Yani Airport, Semarang.

The regression coefficient of the leadership style variable has increased by one unit so the work motivation variable will increase by 0.294. If the organizational culture variable increases one unit, the work motivation variable increases by 0.729 and the work environment variable increases one unit, the work motivation variable increases by 0.049.

R square value of 0.624 means that the leadership style, organizational culture and work environment variables represent 62.4% of all variables that have an influence on employee work motivation. While the remaining 37.6% is influenced by other factors not discussed in this study.

Keywords: leadership style, organizational culture and work environment and employee work motivation

## DAFTAR ISI

<b>LEMBAR PENGESAHAN.....</b>	<b>ii</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRAK.....</b>	<b>vi</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>viii</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xiii</b>
<b>BAB I</b>	
<b>PENDAHULUAN.....</b>	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Identifikasi Masalah.....	8
1.3 Batasan Masalah.....	8
1.4 Rumusan Masalah.....	9
1.5 Tujuan Penelitian.....	9
1.6 Manfaat Penelitian.....	10
<b>BAB II</b>	
<b>KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS</b>	
2.1 Motivasi Kerja.....	11
2.1.1 Tujuan Motivasi.....	12
2.1.2 Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi .....	14
2.1.3 Dimensi dan Indikator Motivasi.....	17
2.2 Gaya Kepemimpinan.....	18
2.2.1 Jenis Gaya Kepemimpinan.....	20
2.2.2 Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan...	21
2.3 Budaya Organisasi.....	23
2.3.1 Unsur-Unsur Budaya Organisasi.....	25



2.3.2	Karakteristik Budaya Organisasi.....	26
2.3.3	Dimensi dan indikator Budaya Organisasi .....	27
2.4	Lingkungan Kerja.....	27
2.4.1	Jenis Lingkungan Kerja.....	29
2.4.2	Indikator Lingkungan Kerja.....	31
2.5	Penelitian Terdahulu .....	34
2.6	Kerangka Berpikir.....	41
2.7	Hipotesis Penelitian.....	45

### **BAB III**

#### **METODOLOGI PENELITIAN.....**

3.1	Objek dan Lingkup Penelitian.....	47
3.2	Variabel Penelitian.....	47
3.3	Operasional Variabel.....	48
3.4	Metode Pengumpulan Data.....	49
3.5	Populasi dan Sampel.....	50
3.6	Metode Analisis.....	51
3.7	Metode Pengolahan Data.....	52
3.7.1	Uji Normalitas dan Linearitas.....	52
3.7.2	Uji Asumsi Klasik.....	53
3.7.3	Analisis Regresi Linear Berganda (Uji F dan t)	54
3.7.4	Persamaan Regresi.....	55
3.7.5	Koefisien Determinasi ( $R^2$ ).....	56

### **BAB IV**

#### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

4.1	Gambaran Umum.....	57
4.1.1	Sejarah Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang.....	62
4.1.2	Visi dan Misi.....	63

4.2	Deskriptif Analisis.....	65
4.2.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	65
4.2.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	65
4.3	Metode Analisis dan Uji Hipotesis.....	66
4.3.1	Metode Analisis.....	66
4.3.1.1	Uji Normalitas .....	66
4.3.1.2	Uji Linearitas .....	67
4.3.1.3	Uji Multikolinearitas.....	69
4.3.1.4	Uji Heterokedastisitas.....	70
4.3.2	Uji Hipotesis.....	71
4.3.2.1	Uji t Parsial Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja .....	71
4.3.2.2	Uji t Parsial Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja .....	72
4.3.2.3	Uji t Parsial Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja .....	73
4.3.2.4	Uji F Simultan Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja .....	74
4.3.2.5	Persamaan Regresi Linear Berganda .....	75
4.3.2.6	Determinasi.....	78

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN.....**

5.1	Kesimpulan.....	79
5.2	Saran.....	80



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Rekapitulasi Tingkat Absensi.....	6
Tabel 1.2	Observasi Faktor-Faktor Survey Motivasi Kerja Pegawai.....	6
Tabel 3.1	Operasional Variabel.....	48
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	65
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	65
Tabel 4.3	Uji Normalitas.....	66
Tabel 4.4	Uji Linearitas.....	67
Tabel 4.5	Uji Multikolinearitas.....	69
Tabel 4.6	Uji Heterokedastisitas.....	70
Tabel 4.7	Uji t Variable Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja.....	71
Tabel 4.8	Uji t Variable Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja.....	72
Tabel 4.9	Uji t Variable Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja.....	73
Tabel 4.10	Uji F Variable Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja.....	74
Tabel 4.11	Regresi Linear Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja .....	75
Tabel 4.12	Analisis Determinasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi kerja .....	78

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Konsep Kerangka Berpikir.....	45
--	----

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Perusahaan didirikan mempunyai tujuan adalah memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya, melalui aset terpenting yang dimiliki oleh suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya adalah sumber daya manusia. PT Angkasa Pura I (Persero) adalah salah satu perusahaan BUMN yang bergerak dalam bidang usaha pelayanan jasa kebandaraan dan pelayanan jasa terkait bandar udara di wilayah Indonesia , saat ini mengelola 14 (Empat belas) bandar udara salah satunya yang berada di Jawa Tengah yaitu Bandara Internasional Jenderal Ahmad Yani Semarang . Sejak beberapa tahun terakhir terjadi pergeseran paradigma terkait perusahaan pengelola bandara bukan hanya sekedar penyedia infrastruktur namun juga perusahaan penyedia layanan bagi pengguna jasa bandara. Hal ini berdampak pada pola bisnis pengelola bandara yang harus lebih menekankan pada pelayanan bagi para pengguna jasa bandara.

Dalam menjalankan usahanya, PT Angkasa Pura I (Persero) dituntut untuk mematuhi dan mengikuti berbagai regulasi maupun standar yang mengikat terkait dengan pelayanan jasa kebandarudaraan, baik yang berlaku internasional (International Civil Aviation Organization / ICAO) maupun nasional (Departmen Perhubungan – Direktorat Jenderal Perhubungan Udara). Semua regulasi maupun standar tersebut diberlakukan agar aspek keselamatan, keamanan dan kenyamanan

penerbangan sebagaimana slogan Kementerian Perhubungan 3S 1C (Safety, Security, Services and Compliance) terpenuhi sehingga pengguna jasa bandar udara merasa aman dan nyaman pada saat berada dilingkungan bandara udara.

Dengan demikian perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang mempunyai kualitas kerja yang produktif, inovatif dan disiplin. Dengan dukungan sumber daya manusia yang mampu bekerja keras, efektif, efisien dan mempunyai produktivitas yang tinggi maka semua yang menjadi tujuan perusahaan akan dapat diwujudkan. Mencapai produktivitas yang tinggi bukan hal yang mudah untuk dilaksanakan, faktor penting untuk pencapaian produktivitas yang tinggi diperlukan kepemimpinan, budaya organisasi dan lingkungan kerja yang baik sehingga mampu memberikan motivasi para karyawan untuk meningkatkan etos kerjanya.

Permasalahan berkaitan dengan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan menuntut perhatian lebih, sebab secanggih apapun teknologi yang dipergunakan dalam suatu perusahaan serta sebesar apapun modal perusahaan, karyawan dalam perusahaan pada akhirnya yang menjalankan dan menentukan keberhasilan perusahaan tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa tanpa didukung dengan kualitas yang baik dari karyawan dalam melaksanakan tugasnya keberhasilan perusahaan tidak akan mudah tercapai. Kontribusi karyawan pada suatu perusahaan akan menentukan maju atau mundurnya perusahaan, lebih jauh peran strategis sumber daya manusia dalam organisasi dapat dijelaskan dari segi teori sumber daya manusia dimana fungsi organisasi adalah mengerahkan seluruh sumber daya dan kemampuan

internal untuk menghadapi kepentingan masyarakat sebagai faktor eksternal utama. Sumber daya sebagaimana disebutkan adalah Sumber Daya Manusia strategis yang memberikan nilai tambah sebagai tolak ukur keberhasilan organisasi.

Kemampuan sumber daya manusia ini merupakan keunggulan kompetitif dari suatu perusahaan. Adanya sumber daya manusia ahli dan handal yang memberikan kontribusi dalam menghasilkan nilai tambah tersebut merupakan asset penting bagi perusahaan. Pengutamaan pada aspek pelayanan pengguna jasa bandara, selain aspek keselamatan dan keamanan pada akhirnya berdampak pada strategi peningkatan pendapatan. Pengalaman positif penumpang (*passenger experience*) di bandara harus ditingkatkan dan diharapkan dengan *passenger experience* yang menyenangkan di bandara dapat merangsang calon penumpang untuk berbelanja di bandara.

Untuk menunjang pencapaian tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan sangat diperlukan hal-hal yang mampu memotivasi karyawan dimana sangatlah penting karena motivasi itu adalah motor penggerak bagi setiap individu yang mendasari mereka untuk bertindak dan melakukan sesuatu. Dari hal-hal yang memotivasi pegawai diperlukan kepemimpinan yang baik untuk mensinergikan budaya organisasi dan lingkungan kerja meskipun secara tidak langsung terhubung dengan kegiatan operasional namun efek yang ditimbulkan akan sangat memberikan energy yang positif dan loyalitas yang tinggi bagi pegawai dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan sebaik mungkin. Motivasi kerja mempunyai tujuan diantaranya adalah 1. Untuk mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan



perusahaan, 2. Meningkatkan gairah dan semangat kerja, 3. Meningkatkan disiplin kerja, 4. Meningkatkan prestasi kerja, 5. Meningkatkan rasa tanggung jawab, 6. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi, 7. Menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan.

Faktor yang mempengaruhi motivasi yang cukup mendasar yaitu gaya kepemimpinan, akan sangat memberikan efek yang besar bagi perkembangan perusahaan, oleh karena itu sebagai pemimpin perlu memberikan dukungan dengan memperhatikan kondisi kerja para karyawan dengan menetapkan tujuan dan memberikan perintah kepada para karyawan setelah berdiskusi terlebih dahulu. Karyawan pun pada akhirnya akan membuat keputusan-keputusan sendiri tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas, pimpinan yang baik memberikan petunjuk kepada para karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya dan memberikan berbagai fleksibilitas kepada karyawan untuk melaksanakan tugas mereka pada prosedur yang sudah ditetapkan.

Kepemimpinan dilihat dari segi pelaksanaan tugas, pemimpin memerintah bawahannya untuk melaksanakan tugas dan membuat semua keputusan yang berhubungan dengan kerja, namun jika tugas yang diberikan cukup banyak sehingga membuat para pegawai merasa kurang menikmati pekerjaan tersebut akan menjadikan suasana kerja tidak kondusif. Untuk itu pimpinan perlu memberikan perhatian pada kondisi kerja bawahannya serta menciptakan situasi kerja yang cukup nyaman.

Seperti hal diatas budaya organisasi mempunyai peran yang penting dimana budaya yang terbentuk dalam suatu perusahaan merupakan pensosialisasian dan pengimplementasian dari suatu kekuatan sosial yang tidak tampak namun mampu menggerakkan orang banyak dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja dan secara tidak langsung mempelajari budaya yang berlaku dalam organisasi (perusahaan).

Sedangkan lingkungan kerja merupakan suatu hal yang penting dalam suatu perusahaan. Lingkungan kerja mencakup lingkungan tempat karyawan bekerja sedangkan budaya organisasi menunjukkan cara karyawan bekerja dan berperilaku yang lebih mengarah kepada sistem dan nilai yang berlaku dalam mencapai tujuan perusahaan. Lingkungan kerja yang baik tentunya merupakan harapan bagi setiap karyawan karena dengan lingkungan kerja yang baik tentu para karyawan akan dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pula. Dengan baiknya lingkungan kerja maka secara otomatis dapat memberikan kepuasan tersendiri bagi karyawan. Atas dasar teori diatas penulis mencoba melakukan observasi berhubungan dengan ketiga hal tersebut guna memberikan keyakinan untuk melakukan penelitian lebih lanjut, berikut hasil dari observasinya.

**Tabel 1.1**  
**Rekapitulasi Tingkat Absensi Pegawai**  
**PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Jenderal Ahmad Yani Semarang**

NO	UNIT KERJA	BULAN			KETERANGAN
		April	Mei	Juni	
1	Airport Duty Manager	0	0	1	Tidak Absen masuk dan terlambat
2	Procurement Unit	1	0	3	
3	Airport Operation & Services Department	31	28	28	
4	Airport Security & Safety Department	24	22	24	
5	Airport Readiness Departement	17	10	17	
6	Sales Department	2	5	8	
7	Shared Services Department	6	7	7	
8	ICT Department	5	2	13	
<b>TOTAL</b>		86	74	101	
<b>PROSENTASE</b>		47,77 %	41,11 %	56,11 %	

Sumber: data diolah peneliti

**Tabel 1.2**  
**Observasi Faktor-Faktor Survey Motivasi Kerja Pegawai PT Angkasa Pura I**  
**(Persero) Bandara Jenderal Ahmad Yani Semarang**

NO	DIMENSI & INDIKATOR MOTIVASI	RESPONDEN		PROSENTASE
		YA	TIDAK	
1	Dimensi Aktualisasi diri Indikator: Pelatihan	20	35	36%
2	Dimensi Penghargaan Indikator : Apresiasi pimpinan terhadap hasil kerja	42	13	76%
3	Dimensi Kebutuhan Sosial Indikator : Hubungan interaksi sesama karyawan	37	18	67%
4	Dimensi Kebutuhan Rasa Aman Indikator : jaminan keamanan dan perlindungan pada karyawan	26	29	47%
5	Dimensi Kebutuhan Fisik Indikator: Kondisi lingkungan kerja	33	22	60%

Sumber: data diolah peneliti

Dari uraian diatas, dengan menilik pada apa yang terjadi pada PT Angkasa Pura I (Persero) Kantor Cabang Bandara Jenderal Ahmad Yani Semarang ditemukan kurang maksimalnya motivasi para pegawai dalam melaksanakan tugas nya dengan baik sesuai prosedur yang telah ditetapkan.

Observasi dilakukan dengan pendekatan dimensi dan indikator motivasi menurut Stephen P. Robbins (2007:208). Berdasarkan hasil dari obesrvasi tersebut diperoleh indikator apresiasi pimpinan terhadap hasil kerja karyawan, indikator hubungan interaksi sesama karyawan dan indikator kondisi lingkungan kerja menjadi perhatian lebih dari responden yang di ikut sertakan dalam pelaksanaan observasi ini.

Lebih lanjut dari penjelasan tersebut diatas penulis mengkategorikan kedalam gaya kepemimpinan berkaitan dengan apresiasi pimpinan, budaya organisasi terkait interaksi antar karyawan dan lingkungan kerja mengenai lingkungan tempat para karyawan bekerja. Untuk mengupas lebih mendalam ketiga variable tersebut dengan pengaruhnya terhadap motivasi kerja, penulis ingin menelusuri lebih jauh dengan cara melakukan pengembangan penelitian yang lebih mendalam terkait **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Jenderal Ahmad Yani Semarang “**.

## **1.2 Identifikasi masalah**

Berdasarkan hal tersebut diatas penulis mengidentifikasi masalah yang ada pada PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Jenderal Ahmad Yani Semarang, sebagai berikut :

1. Kurangnya perhatian pimpinan atas aspirasi dan kebutuhan para pegawai.
2. Komunikasi yang satu arah dimana pegawai tidak diberikan kesempatan menyampaikan ide/gagasan dan sebagainya.
3. Masih kurang jelasnya pendelegasian tugas dan tanggungjawab antara pegawai yang satu dengan yang lainnya.
4. System senioritas yang masih kental antara senior dan junior.
5. Minimnya pelatihan untuk peningkatan keahlian dan keterampilan.
6. Kurang terfasilitasi nya sarana dan prasarana pegawai baik dari segi ruang kerja, peralatan untuk memudahkan pekerjaan dan bekerja sama.

## **1.3 Batasan Masalah**

Penelitian ini terfokus pada masalah yang disebutkan diatas, terdapat beberapa faktor yang yang mampu memberikan motivasi kerja para pegawai. Penelitian ini membatasi pada :

- Kepemimpinan
- Budaya organisasi

- Lingkungan kerja

Faktor-faktor tersebut diatas mengindikasikan terdapat pengaruh terhadap motivasi kerja pegawai di PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Jenderal Ahmad Yani Semarang

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, permasalahan yang dapat dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Jenderal Ahmad Yani Semarang ?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Jenderal Ahmad Yani Semarang ?
3. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Jenderal Ahmad Yani Semarang ?
4. Apakah kepemimpinan, budaya dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh terhadap motivasi kerja PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Jenderal Ahmad Yani Semarang ?

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan dengan tujuan untuk menganalisa dan mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan lingkungan kerja baik secara parsial maupun simultan terhadap motivasi kerja pegawai PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Jenderal Ahmad Yani Semarang Ahmad Yani Semarang.

## **1.5 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manfaat teoritis dari penelitian ini adalah memberi tambahan bukti empiris tentang hubungan antara kepemimpinan, budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Jenderal Ahmad Yani Semarang dan menjadi dasar penelitian berikutnya.

2. Manfaat praktis

Menjadi bahan pertimbangan dan masukan bagi pihak manajemen PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Jenderal Ahmad Yani Semarang untuk memperbaiki dan meningkatkan motivasi pegawai dalam pelaksanaan tugas yang lebih baik untuk mencapai tujuan perusahaan.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI, KERANGKA PEMIKIRAN DAN RUMUSAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Motivasi Kerja**

Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda satu dengan yang lainnya. Hal ini berbeda karena setiap anggota suatu organisasi adalah unik secara biologis maupun psikologis, dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula. Motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar terhadap seseorang atau kelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang telah ditetapkan Samsudin (2010). Hasil-hasil yang dimaksud bisa berupa produktivitas, kehadiran atau perilaku kerja kreatif lainnya. Menurut Mangkunegara (2009 : 93), motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Sedangkan motif adalah suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri terhadap lingkungannya.

Suatu pemberian daya penggerakan yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan serta merupakan proses psikologis yang



membangkitkan dan mengarahkan perilaku pada pencapaian tujuan bahkan motivasi adalah alat terbaik untuk kinerja terbaik.

Sagala mendefinisikan bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik yang sesuai dengan tujuan individu (2010). Dan motivasi kerja merupakan sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja yang dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain atasan, sarana fisik, kebijaksanaan, peraturan, imbalan jasa uang dan non uang, jenis pekerjaan dan tantangan, pengertian motivasi kerja menurut Samsudin (2010).

Dari uraian diatas motivasi dapat di sintesiskan suatu hal yang menimbulkan gairah dan semangat untuk melaksanakan apa yang dikerjakan dengan penuh antusias dengan standar hasil kerja yang telah di targetkan sesuai tujuan atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

### **2.1.1 Tujuan Motivasi**

Motivasi bertujuan memberikan dorongan kepada setiap individu untuk mencapai tujuan sesuai dengan arah yang telah ditentukan organisasi. Menurut Hasibuan yang di kutip dari Aswandi (2013:16) mempunyai tujuan sebagai berikut :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan dan prestasi kerja dalam mendukung terwujudnya rujutan organisasi

2. Meningkatkan produktivitas

Dengan produktivitas yang tinggi maka aktivitas yang dilakukan akan diselesaikan dengan baik sehingga akan memberikan keuntungan bagi organisasi

3. Meningkatkan kedisiplinan

Kedisiplinan yang baik menandakan semakin baiknya kesadaran anggota untuk mengerjakan semua tugasnya dengan baik

4. Menciptakan hubungan kerja yang baik

Keramahan memahami dan menghargai antar anggota baik dari atasan hingga bawahan akan menciptakan hubungan kerja yang baik

5. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipatif

Anggota ikut berpartisipasi untuk memberikan ide, gagasan dalam proses pengambilan keputusan, dengan begitu anggota ikut merasa bertanggungjawab atas pencapaian tujuan organisasi

6. Meningkatkan rasa tanggungjawab terhadap tugas

Dengan motivasi yang tinggi anggota akan berusaha untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan sebaik mungkin

### 2.1.2 Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Sutrisno (2009:116) Motivasi sebagai proses psikologi dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa Faktor. Faktor-faktor tersebut dapat dibedakan atas faktor intern dan ekstern yang berasal dari karyawan.

#### 1. Faktor Intern

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

- a. Keinginan untuk dapat hidup Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup dimuka bumi. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk:
  - Memperoleh kompensasi yang memadai;
  - Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai;
  - Kondisi kerja yang aman dan nyaman.
- b. Keinginan untuk dapat memiliki Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.
- c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras.

- d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan Untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:
- Adanya penghargaan terhadap prestasi;
  - Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak;
  - Pimpinan yang adil dan bijaksana;
  - Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.
- e. Keinginan untuk berkuasa Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja.

## 2. Faktor Ekstern

Untuk faktor-faktor ekstern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang adalah :

### a. Kondisi Lingkungan Kerja

Keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.

### b. Kompensasi yang memadai

Sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

c. Supervisi yang baik

Supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberi pengarahan, membimbing kerja karyawan agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.

d. Adanya jaminan pekerjaan

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

e. Status dan tanggung jawab

Jabatan tertentu merupakan keinginan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada suatu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan.

f. Peraturan yang fleksibel

Aturan main yang mengatur hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan, termasuk hak dan kewajiban para karyawan, pemberian kompensasi, promosi, mutasi dan sebagainya.

### 2.1.3 Dimensi dan Indikator Motivasi

Dimensi – dimensi motivasi kerja menurut Maslow (2010:110) ada 5 yaitu :

1. Kebutuhan fisiologis,

Kebutuhan yang sangat primer dan mutlak harus di penuhi untuk memelihara homeostatis biologis dan kelangsungan hidup bagi setiap manusia.kebutuhan ini dapat mengakibatkan sakit bahkan sampai mati jika tidak terpenuhi.

Indikatornya berupa gaji yang layak, bonus, uang makan, uang transportasi, fasilitas perumahan dan lain lain.

2. Kebutuhan keamanan,

Kebutuhan yang harus terpenuhi untuk menertipkan kehidupan di kawasan / wilayah tertentu supaya tentram dan damai

Indikatornya berupa jaminan sosial tenaga kerja, dana pensiun, tunjangan kesehatan dan sebagainya.

3. Kebutuhan sosial,

Kebutuhan akan saling berinteraksi antara manusia yang satu dengan yang lain.

Indikator nya seperti kerjasama antar karyawan, keharmonisan dilingkungan kerja.

4. Kebutuhan penghargaan,

Manusia akan bebas untuk mengejar kebutuhan egonya atas keinginan untuk berprestasi dan memiliki prestise.

Indikatornya bisa dengan jenjang karir, apresiasi pimpinan terhadap prestasi kerja karyawan

5. Kebutuhan aktualisasi diri,

Kebutuhan naluriah pada manusia untuk melakukan yang terbaik dari yang dia bisa.

Indikator nya melalui peningkatan keterampilan, kemampuan dan potensi karyawan.

## 2.2 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah kemampuan dan seni memperoleh hasil melalui kegiatan dengan mempengaruhi orang lain dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahan sehingga mau dan mampu melakukan kegiatan tertentu meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenanginya. Nawawi (2013 : 153)

Menurut Ray Gullet (2009: 322) gaya kepemimpinan adalah *Leadership is the overall pattern of a leaders actions, both visible and invisible by his subordinates. Leadership consistens discribe the combination of philosophy, skills and attitudes*

*that underlie the nature of a person behaviour. Leadership is demonstrated directly or indirectly about the conviction of a leader of the abition of subordinates.*

Kepemimpinan merupakan pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya. Kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, ketrampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Sedangkan Yukl (2010) kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi orang lain, memahami dan melaksanakan tugas secara efektif, serta proses yang difasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan seseorang yang mempergunakan tugas dan wewenangnya, yang diarahkan kepada bawahannya untuk mengerjakan pekerjaan dalam kegiatan individu atau kelompok yang terorganisir ke arah pencapaian tujuan dan sasaran tertentu mencapai tujuan organisasi. Wahjosumidjo (2010:154) menyatakan indikator kepemimpinan di ukur berdasarkan bersifat adil, memberi sugesti, mendukung tujuan, katalisator, menciptakan rasa aman, sebagai wakil organisasi, sumber inspirasi dan bersikap menghargai.

Sedangkan Mulyadi dan Rivai (2009) menerangkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin dalam rangka mencapai sasaran organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yaitu pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan pemimpin, dengan menyatukan tujuan



organisasi dengan tujuan individu atau pegawai, dalam rangka mencapai tujuan atau sasaran yang telah menjadi komitmen bersama.

Definisi gaya kepemimpinan di atas dapat disintesis kemampuan seseorang dalam mempengaruhi, mendorong, mengendalikan orang lain untuk melakukan sesuatu pekerjaan dengan strategi yang efektif dengan penuh rasa tanggungjawab terhadap apa yang dikerjakan.

### **2.2.1 Jenis Gaya Kepemimpinan**

Berdasarkan situasional gaya kepemimpinan menurut Paul Heresy dan Kenneth Blanchard seperti dikutip oleh Sudaryono (2014) mengemukakan ada empat gaya kepemimpinan antara lain:

#### **1. Gaya Kepemimpinan Direktif**

Ciri gaya ini adanya komunikatif satu arah. Pemimpin membatasi peran karyawan terhadap pekerjaan yang akan dilaksanakan. Pemimpin mempunyai tugas dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan.

#### **2. Gaya Kepemimpinan Konsultatif**

Pemimpin memberikan keleluasaan cukup besar dalam menetapkan keputusan-keputusan. Konsultasi dilaksanakan dua arah serta memberikan motivasi kepada karyawan. Pemimpin mendengarkan keluhan dan perasaan karyawan terhadap keputusan yang diambil, namun pelaksanaan keputusan tetap pada pemimpin.

### 3. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Pemimpin dan karyawan sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah maupun pengambilan keputusan. Keberadaan pemimpin dan karyawan seimbang. Komunikasi keduanya makin meningkat, sebab pemimpin berpendapat bahwa karyawan memiliki kecakapan dan pengetahuan yang luas dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

### 4. Gaya Kepemimpinan Delegatif

Karyawan diajak mendiskusikan masalah-masalah yang ada, kemudian pemimpin memberikan kewenangan pada karyawan untuk mengambil keputusan. Karyawan diberi hak untuk menentukan langkah-langkah dalam menyelesaikan tugas sesuai keputusan sendiri. Sebab karyawan dianggap memiliki tanggung jawab untuk mengarahkan dan mengelola pekerjaannya.

## **2.2.2 Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan**

Menurut Likert dalam Handoko (2011) mengemukakan gaya kepemimpinan memiliki empat indikator yaitu:

#### 1. Pelaksanaan tugas.

Pemimpin memerintah bawahannya untuk melaksanakan tugas dan membuat semua keputusan yang berhubungan dengan kerja.

2. Memberi dukungan.

Pemimpin memberi dukungan dengan memperhatikan kondisi kerja bawahannya serta menciptakan situasi kerja yang nyaman bagi bawahannya.

3. Mengutamakan hasil dari pada proses.

Pemimpin menetapkan tujuan dan memberikan perintah setelah hal itu didiskusikan terlebih dahulu dengan bawahan. Bawahan dapat membuat keputusan-keputusan mereka sendiri tentang cara pelaksanaan tugas.

4. Memberi petunjuk.

Pemimpin memberikan petunjuk kepada bawahan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Pemimpin memberi bawahan berbagai fleksibilitas untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dalam batas-batas dan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan.

Dimensi menurut Bass dan Avolio dalam Suwatno dan Priansa (2011) mengemukakan terdapat empat dimensi kepemimpinan, yaitu :

1. *Idealize influence*, pemimpin harus menjadi contoh yang baik dan diikuti oleh karyawannya.
2. *Inspirational motivation*., pemimpin harus mampu memberikan motivasi dan target yang jelas pada karyawan
3. *Intellectual stimulation*, pemimpin harus mampu menumbuhkan karyawan untuk memberi ide dan gagasan serta menjadi *problem solver*.

4. *Individualized consideration*, pemimpin harus memberikan perhatian, mendengar dan mengerti kebutuhan karyawan.

### **2.3 Budaya Organisasi**

Budaya kerja organisasi dapat membantu meningkatkan prestasi kerja pegawai, karena dengan budaya kerja dapat menciptakan suatu motivasi yang luar biasa bagi pegawai untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasi dimana mereka bekerja. Nilai-nilai yang dianut bersama membuat pegawai merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen dan kesetiaan serta membuat pegawai berusaha lebih keras, meningkatkan kinerja dan berusaha mencapai kepuasan kerja serta berusaha untuk mempertahankan keunggulan atau kompetensi yang mereka miliki. Dalam rangka mewujudkan budaya kerja dalam organisasi, maka diperlukan adanya dukungan dan partisipasi dari semua anggota yang ada dalam lingkup organisasi tersebut. Para pegawai membentuk persepsi keseluruhan berdasarkan karakteristik budaya kerja dalam organisasi yang antara lain meliputi inovasi pegawai, orientasi hasil, orientasi kerja, perhatian dan kemantapan, serta karakteristik seseorang dalam suatu organisasi. Dari persepsi tersebut memunculkan suatu tanggapan berupa dukungan pada budaya kerja dalam organisasi yang selanjutnya mempengaruhi peningkatan prestasi kerja pegawai.

Berdasarkan hasil Penelitian Hofstede, Geert, Michael Haris Bond dan Chung-Liung Luk dalam Nahrowi (2012: 32- 33) terdapat 6 karakter dalam suatu budaya perusahaan yaitu Profesionalisme, Jarak dari manajemen, Percaya pada rekan

sekerja, Keteraturan, Permusuhan, Integrasi. Budaya organisasi meliputi garis-garis kukuh yang membentuk perilaku yang memiliki fungsi-fungsi penting.

Budaya organisasi didefinisikan sebagai suatu kerangka kerja kognitif yang memuat nilai, norma dan sikap yang mengendalikan interaksi antara anggota organisasi dengan anggota lainnya dan dengan orang yang berada di luar organisasi. Menurut Denison (2010) Budaya organisasi didefinisikan sebagai nilai-nilai, kepercayaan dan prinsip-prinsip yang berfungsi sebagai dasar sistem manajemen organisasi dan juga praktek-praktek manajemen dan perilaku yang membantu dan memperkuat prinsip dasar tersebut.

Menurut Sedarmayanti (2009:75), mengemukakan pendapat mengenai budaya organisasi adalah sebuah kenyataan, sikap dan nilai yang umumnya dimiliki, yang timbul dalam organisasi, dikemukakan dengan lebih sederhana, budaya adalah cara kita melakukan sesuatu. Pola nilai, norma, keyakinan sikap dan asumsi ini mungkin tidak diungkapkan, tetapi akan membentuk cara orang berperilaku dan melakukan sesuatu. Budaya merupakan norma – norma dan nilai – nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi menurut pendapat Luthans (2012:89). Budaya organisasi itu merupakan bentuk keyakinan, nilai, cara yang biasa dipelajari untuk mengatasi dan hidup dalam organisasi, budaya organisasi itu cenderung untuk diwujudkan oleh anggota organisasi (Brown, 2008:34).

Definisi para ahli dapat di sintesiskan bahwa budaya organisasi adalah suatu nilai, norma, kebiasaan yang mengendalikan hubungan antara anggota dengan

anggota lain pada suatu organisasi dan membentuk cara berperilaku dalam melakukan sesuatu agar tercapai tujuan dari organisasi.

### **2.3.1 Unsur-Unsur Budaya Organisasi**

Menurut Tika (2012) mengemukakan terdapat unsur-unsur yang terkandung dalam budaya organisasi seperti sebagai berikut :

1. Asumsi Dasar, yang dapat berfungsi sebagai pedoman bagi anggota maupun kelompok dalam organisasi untuk berperilaku.
2. Keyakinan, yang dianut dan dilaksanakan oleh para anggota organisasi mengandung nilai-nilai yang dapat berbentuk moto, tujuan umum organisasi, filosofi usaha, dan prinsip-prinsip usaha.
3. Pemimpin, Budaya organisasi perlu diciptakan dan dikembangkan oleh pemimpin organisasi.
4. Pedoman mengatasi masalah, terdapat dua masalah pokok yang sering muncul, yakni masalah adaptasi eksternal dan masalah integrasi internal.
5. Berbagi nilai, organisasi perlu berbagi nilai terhadap apa yang paling diinginkan atau apa yang lebih baik atau berharga bagi seseorang.
6. Pewarisan, keyakinan yang dianut oleh anggota organisasi perlu diwariskan kepada anggota-anggota baru dalam organisasi sebagai pedoman untuk bertindak dan berperilaku dalam organisasi tersebut.

7. Penyesuaian, penyesuaian anggota kelompok terhadap peraturan atau norma yang berlaku pada kelompok tersebut, dan adaptasi organisasi terhadap perubahan lingkungan.

### **2.3.2 Karakteristik Budaya Organisasi**

Menurut Luthans dalam Ernawan (2011:81) budaya organisasi memiliki karakteristik yaitu:

1. Peraturan-peraturan perilaku yang harus dipatuhi, dijadikan pedoman dalam hubungan antara anggota organisasi, komunikasi, terminologi, dan ceremoni.
2. Norma-norma, aturan-aturan tidak tertulis yang menentukan bagaimana cara melaksanakan pekerjaan.
3. Nilai-nilai yang dominan, konsepsi yang jelas tentang hal-hal yang diinginkan atau diharapkan oleh anggota organisasi seperti kualitas, efisiensi tinggi, kedisiplinan rendah, dan sebagainya.
4. Filosofi, kebijaksanaan organisasi yang menyangkut cara memperlakukan anggota organisasi dan pihak-pihak yang berkepentingan.
5. Aturan-aturan, berisi petunjuk mengenai pelaksanaan tugas-tugas dalam organisasi.
6. Iklim organisasi, lingkungan fisik organisasi, perilaku hubungan antar anggota, juga hubungan organisasi dengan pihak-pihak luar organisasi.

### **2.3.3 Dimensi dan indikator Budaya Organisasi**

Dimensi yang digunakan untuk membedakan budaya organisasi, menurut Robbins dan Judge (2015) ada tujuh karakteristik primer yang secara hakikat budaya organisasi, yaitu :

1. Inovasi dan pengambilan resiko. Karyawan didorong untuk berinovasi dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian ke hal yang rinci. Karyawan diharapkan mampu cermat, analisis dan memperhatikan pada hal-hal yang rinci.
3. Orientasi hasil. Perusahaan memfokuskan pada hasil yang didapat bukan pada proses mendapatkan hasil.
4. Orientasi orang. manajemen menilai berapa hasil dari setiap orang dalam perusahaan.
5. Orientasi tim. Seberapa efektif pekerjaan yang dilakukan dalam setiap tim yang ada di perusahaan
6. Keagresifan. Sejauh mana setiap orang mampu agresif dan berkompetisi dalam menghasilkan pekerjaan telah di tetapkan
7. Kemantapan. Sejauh mana perusahaan mempertahankan status sebagai lawan dari pertumbuhan.

## **2.4 Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi lingkungan sekitar dimana seseorang bekerja, metode kerja, serta pengaturan kerja



baik perseorangan maupun sebagai kelompok serta keadaan sekitar tempat kerja baik secara fisik maupun non fisik yang dapat memberikan kesan menyenangkan, mengamankan, menentramkan, dan kesan betah bekerja dan lain sebagainya. Sedamayanti (2009:28) menyatakan indikator yang terkandung dalam lingkungan kerja seperti, suasana kerja, hubungan dengan rekan kerja, tersedianya fasilitas kerja, penerangan atau cahaya di tempat kerja, sirkulasi udara di tempat kerja, kebisingan di tempat kerja, bau tidak sedap di tempat kerja, dan keamanan di tempat kerja.

Menurut penelitian Bushiri (2014), lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap penurunan kinerja pegawai yang disebabkan oleh kurangnya fleksibilitas lingkungan kerja, gangguan kebisingan kerja, kurangnya hubungan interpersonal antara atasan dengan bawahan. Sesuatu dari lingkungan pekerjaan yang memudahkan atau menyulitkan pekerjaan merupakan kondisi dari lingkungan kerja yang mempengaruhi setiap individu. Menyenangkan atau menyulitkan mereka termasuk di dalamnya adalah faktor penerangan, suhu udara, ventilasi, kursi dan meja tulis menurut Herbert N. Casson (2006). Pendapat ini mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang mencakup pelataran, bangunan kantor dan tata ruang kantor atau yang disebut kondisi atau lingkungan fisik serta kondisi jasmaniah tempat kerja menurut Komaruddin (2005).

Menurut Mangkunegara (2009), menyatakan bahwa Lingkungan kerja adalah semua aspek fisik kerja, psikologis kerja dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan pencapaian produktivitas.

Dari berbagai pendapat ahli dapat disintesisakan lingkungan kerja merupakan seluruh hal yang mendukung kelancaran suatu pekerjaan agar semua yang ditargetkan tercapai dan berada pada tempat dimana para pekerja melakukan pekerjaannya.

#### **2.4.1 Jenis Lingkungan Kerja**

Ada dua jenis lingkungan kerja baik yang berupa lingkungan kerja fisik maupun non fisik. Menurut Sarwoto (2011), lingkungan kerja fisik merupakan lingkungan atau kondisi tempat kerja yang dapat mempengaruhi atau meningkatkan efesiensi dan efektivitas kerja, di antaranya adalah:

1. Tata ruang kerja yang tepat
2. Cahaya dalam ruangan yang tepat
3. Suhu dan kelembapan udara yang tepat
4. Suara yang tidak mengganggu konsentrasi kerja

Sedangkan lingkungan kerja non fisik menurut Moekijat (2005) adalah segala sesuatu yang berhubungan dan mempunyai kekuatan serta mempunyai pengaruh terhadap jiwa karyawan, meliputi:

## 1. Suasana kerja dalam perusahaan

Dengan suasana kerja yang baik dapat menimbulkan semangat kerja karyawan yang tinggi. Suasana dalam perusahaan yang baik dapat dilihat dari hubungan antara atasan dengan bawahan atau sebaliknya. Adanya hubungan yang baik dapat menimbulkan saling pengertian antara pimpinan dengan karyawan serta dapat menumbuhkan motivasi kerja karyawan itu sendiri.

## 2. Keamanan kerja karyawan

Rasa aman menimbulkan ketenangan, kenyamanan dan ketenangan akan mendorong motivasi kerja karyawan sehingga kinerja menjadi baik. Rasa aman di sini meliputi diri pribadi maupun luar pribadi. Hubungan dengan diri pribadi adalah menyangkut keselamatan selama bekerja dan terjaminnya karyawan dalam memperoleh pekerjaan dan jabatan dalam perusahaan, selama ia melaksanakan tugasnya dengan prestasi kerja yang memuaskan. Sedangkan rasa aman dari luar pribadi adalah terjaminnya milik karyawan dari adanya perusakan dan pencurian.

Siagian (2010:57) berpendapat bahwa lingkungan kerja ada dua macam, yaitu lingkungan kerja fisik, ada beberapa kondisi fisik dari tempat kerja yang baik yaitu :

1. Bangunan tempat kerja disamping menarik untuk dipandang juga dibangun dengan pertimbangan keselamatan kerja.
2. Ruang kerja yang longgar dalam arti penempatan orang dalam suatu ruangan tidak menimbulkan perasaan sempit.

3. Tersedianya peralatan yang cukup memadai.
4. Ventilasi untuk keluar masuknya udara segar yang cukup.
5. Tersedianya tempat istirahat untuk melepas lelah, seperti kafetaria baik dalam lingkungan perusahaan atau sekitarnya yang mudah dicapai karyawan.
6. Tersedianya tempat ibadah keagamaan seperti masjid atau musholla, baik dikelompokkan organisasi maupun disekitarnya.
7. Tersedianya sarana angkutan, baik yang diperuntukkan karyawan maupun angkutan umum yang nyaman, murah dan mudah diperoleh.

Sedangkan lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang menyenangkan dalam arti terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan atasan, karena pada hakekatnya manusia dalam bekerja tidak mencari uang saja, akan tetapi bekerja merupakan bentuk aktivitas yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan.

#### **2.4.2 Indikator Lingkungan Kerja**

Berikut beberapa indikator yang diuraikan A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2009:105), yaitu :

1. Penerangan / cahaya di tempat kerja. Cahaya lampu sangat besar manfaatnya bagi karyawan guna mendapat keselamatan dan kelancaran dalam melaksanakan tugas-tugasnya dan mengurangi banyak mengalami kesalahan yang pada akhirnya membuat kurang efisien.

2. Temperatur / suhu udara di tempat kerja. Setiap anggota tubuh manusia mempunyai temperatur yang berbeda. Manusia selalu mempertahankan tubuhnya dalam keadaan normal, dengan suatu sistem tubuh yang sempurna sehingga dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang terjadi di luar tubuh.
3. Kelembaban di tempat kerja. Jika keadaan dengan temperatur udara sangat panas dan kelembaban tinggi, akan menimbulkan pengurangan panas dari tubuh secara besar, karena sistem. Selain itu, semakin cepatnya denyut jantung diakibatkan aktifnya peredaran darah untuk memenuhi kebutuhan oksigen, dan tubuh manusia akan selalu berusaha untuk mencapai keseimbangan antara panas tubuh dengan suhu disekitarnya.
4. Sirkulasi udara di tempat kerja. Cukupnya oksigen di sekitar tempat kerja, maka akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani, sumber utamanya adalah tanaman di sekitar tempat kerja, karena tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia. Dengan terciptanya rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.
5. Kebisingan di tempat kerja. Kebisingan dalam jangka panjang dapat mengganggu ketenangan dalam bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan dalam berkomunikasi. Bahkan menurut penelitian, kebisingan serius dapat menyebabkan kematian. Kriteria pekerjaan

membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien.

6. Tata warna di tempat kerja. Pengaruh warna mempunyai pengaruh besar terhadap perasaan. Di bawah ini terdapat beberapa warna yang dapat mempengaruhi perasaan manusia seperti Merah dapat menstimulasi selera makan dan memperbaiki akurasi dari tugas tugas tertentu, Putih membuat suatu ruangan tampak lebih luas dan terang, dan Hijau secara umum merupakan warna yang menenangkan secara fisik yang dapat memproduksi kenaikan respons emosional secara simultan atau terus menerus
7. Dekorasi di tempat kerja. Berkaitan juga dengan cara mengatur tata letak, tata warna, perlengkapan, dan lainnya untuk bekerja agar lebih efisien.
8. Musik di tempat kerja. Musik yang nadanya lembut sesuai dengan suasana, waktu dan tempat dapat membangkitkan dan merangsang karyawan untuk bekerja. Oleh karena itu, lagu-lagu perlu dipilih dengan selektif untuk dikumandangkan di tempat kerja.
9. Keamanan di tempat kerja. Guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman, maka perlu diperhatikan adanya keamanan dalam bekerja.

Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja Berdasarkan indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi dari teori pendapat para ahli seperti yang diutarakan oleh Budi W. Soetjipto (2010) diantaranya :

1. Dimensi fisik Dimensi fisik diukur dengan menggunakan tujuh indikator yaitu :

- a. Pencahayaan Pencahayaan yang cukup baik
- b. Sirkulasi udara yang baik akan menyehatkan badan.
- c. Kebisingan mengganggu konsentrasi
- d. Warna dapat berpengaruh terhadap jiwa manusia
- e. Kelembaban udara adalah banyaknya air yang terkandung dalam udara
- f. Fasilitas penunjang untuk karyawan dalam menjalankan pekerjaan.

2. Dimensi non fisik Dimensi non fisik diukur dengan menggunakan tiga indikator :

- a. Hubungan yang harmonis.
- b. Kesempatan untuk maju.
- c. Keamanan dalam pekerjaan.

## 2.5 Penelitian Terdahulu

NO	PENULIS / PENERBIT	PERSAMAAN PENELITIAN	PERBEDAAN PENELITIAN	HASIL	JUDUL
1.	Bagus Surya Kurniawan dan	Dengan variabel bebas lingkungan	Menambahkan motivasi kerja	1) Lingkungan kerja dan pengaruh positif	Pengaruh Lingkungan

	Hertiana Ikasari Universitas Dian Nuswantoro, 2015	kerja, budaya organisasi dan kepemimpinan  Sedangkan vaiabel terikat nya kinerja karyawan	sebagai variable terikat	signifikan terhadap kinerja karyawan. 2) Budaya organisasi positif dan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. 3) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 4). Menyatukan lingkungan kerja, budaya dan kepemimpinan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Kerja, Budaya Organisasi Dan Kepemimpin an Terhadap Kinerja Karyawan Koran PT. Tempo Jateng Dan D.I. Yogyakarta
2	Maria Lusiana Inuh  Univ Sanata Dharma, 2016	Dengan variabel bebas lingkungan kerja dan budaya organisasi Sedangkan vaiabel terikat nya kinerja karyawan	Menambahkan kepemimpinan sebagai variable bebas dan motivasi kerja sebagai variable terikat	Secara parsial lingkungan kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bandara	Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan



				Tambolaka.	
3	Suwesty Yunia Pratiwi Univ Negeri Semarang, 2011	Dengan variabel bebas lingkungan kerja, kinerja karyawan dan kepemimpinan  Sedangkan variabel terikatnya kepuasan karyawan	Menambahkan budaya organisasi sebagai variable bebas dan motivasi kerja sebagai variable terikat	Peningkatan kinerja karyawan dicapai dengan meningkatkan kepemimpinan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja karyawan. Salah satunya dengan cara memberikan diklat bagi pimpinan maupun karyawan dan membuat wadah untuk berkomunikasi antara karyawan, pimpinan maupun manajemen.	Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening
4	Mohammad Aldrin Akbar, Maklon Boseran Univ Yapis Papua, 2017	Dengan variabel budaya organisasi, kompetensi dan kepemimpinan  Sedangkan variabel terikatnya kinerja pegawai	Menambahkan lingkungan kerja sebagai variable bebas dan motivasi kerja sebagai variable terikat	Uji Statistik dan uji F dapat dijelaskan bahwa Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi berpengaruh secara simultan atau bersama-sama terhadap Kompetensi pegawai pada Balai Laboratorium	Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Balai

				<p>Kesehatan Papua, dengan nilai koefisien positif dan tidak signifikan. Namun secara parsial Budaya Organisasi dalam penelitian ini juga merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Balai Laboratorium Kesehatan Papua.</p>	<p>Laboratorium Kesehatan Papua</p>
5	<p>Muhamad Ferdiansyah</p> <p>Unive Negeri Jakarta, 2018</p>	<p>Dengan variable kompensasi dan kepemimpinan</p> <p>Sedangkan variabel terikatnya kinerja pegawai</p>	<p>Menambahkan lingkungan kerja dan budaya organisasi sebagai variable bebas dan motivasi kerja sebagai variable terikat</p>	<p>Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i> dan <i>Kompensasi</i> berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i>.</p> <p>Sedangkan Progrsm Pelatihan berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap <i>Employee Engagement</i>.</p>	<p>Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Dan Program Pelatihan Terhadap <i>Employee Engagement</i> Serta Dampaknya</p>

				<p>Temuan dalam penelitian ini adalah penggunaan <i>Employee Engagement</i> sebagai variabel moderasi terbukti memberikan tingkat signifikansi probabilitas pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. dan variabel moderasi terbukti memberikan efek meningkatkan signifikansi probabilitas variabel <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan.</p>	<p>Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Angkasa Pura II (Persero)</p>
6	<p>Khaled Al-Omari and Haneen Okasheh</p> <p>Department of Architecture, University of Jordan, Amman, Jordan. 2017</p>	<p>Dengan variable lingkungan kerja</p> <p>Sedangkan variabel terikat nya kinerja</p>	<p>Menambahkan kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai variable bebas dan motivasi kerja sebagai variable terikat</p>	<p>Mengungkapkan bahwa kendala situasional lingkungan kerja terdiri dari faktor-faktor seperti kebisingan, perabot kantor, ventilasi dan cahaya, adalah kondisi lingkungan kerja utama yang memiliki dampak negatif pada kinerja</p>	<p>The Influence of Work Environment on Job Performance: A Case Study of Engineering Company in</p>

				<p>pekerjaan dan harus mendapatkan perhatian lebih. Disarankan bahwa pengusaha harus mengambil inisiatif untuk memotivasi karyawan dengan meningkatkan lingkungan kerja mereka. Ketika karyawan termotivasi, kinerja pekerjaan mereka akan meningkat, dan mereka akan mencapai hasil dan tujuan pekerjaan yang diinginkan. Dengan demikian, meningkatkan kepuasan pengusaha.</p>	Jordan
7	<p>Mashal Ahmed &amp; Saima Shafiq</p> <p>Islamia University of Bahawalpur, Pakistan. 2014</p>	<p>Dengan variable budaya organisasi</p> <p>Sedangkan variabel terikatnya kinerja</p>	<p>Menambahkan kepemimpinan dan lingkungan kerja sebagai variable bebas dan motivasi kerja sebagai</p>	<p>Temuan menunjukkan bahwa semua dimensi budaya mempengaruhi perbedaan perspektif organisasi kinerja.</p>	<p>The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case</p>

			variable terikat		Study of Telecom Sector
8	Idah Naile, Jacob M Selesho  Faculty of Management Sciences, Vaal University of Technology, Vanderbijlpark, South Africa. 2014	Dengan variable kepemimpinan  Sedangkan variabel terikatnya motivasi pekerja	Menambahkan lingkungan kerja dan budaya organisasi sebagai variable bebas	Mengungkapkan bahwa ada hubungan yang kuat antara perilaku kepemimpinan transformasional dan komitmen (komitmen afektif; komitmen berkelanjutan; dan komitmen normatif). Temuan lebih lanjut menyoroti kepercayaan hubungan, menginspirasi visi bersama, mendorong kreativitas dan menekankan pengembangan sebagai aspek positif yang memotivasi staf. Sementara itu bisa dikatakan kepemimpinan transformasional tidak dapat meningkatkan kepuasan kerja, namun	The Role of Leadership in Employee Motivation

				komitmen guru untuk pekerjaan mereka dapat meningkatkan kepuasan kerja dan akhirnya meningkat kinerja akademik sekolah.	
--	--	--	--	---	--

## 2.6 Kerangka Berpikir

Berdasarkan pada telaah pustaka dan penelitian terdahulu, maka kerangka pemikiran penelitian ini menjelaskan hubungan langsung antara variabel dependen dalam penelitian ini adalah motivasi pegawai (Y) sedangkan gaya kepemimpinan (X1), budaya organisasi (X2) dan lingkungan kerja (X3) digunakan sebagai variabel independen.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja**

Kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahan sehingga mau dan mampu melakukan kegiatan tertentu meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenanginya. Nawawi (2013 : 153). Dengan kepemimpinan yang baik dari seorang pemimpin akan menumbuhkan motivasi kerja pada karyawan dan memudahkan organisasi mencapai hasil yang optimal.

Idah Naile, Jacob M Selesho (2014) menyatakan bahwa ada hubungan yang kuat antara perilaku kepemimpinan transformasional dan komitmen (komitmen afektif; komitmen berkelanjutan; dan komitmen normatif).

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja**

Luthans (2012:89) menyatakan pandangannya bahwa organisasi adalah pola nilai, norma, keyakinan sikap dan asumsi ini mungkin tidak diungkapkan, tetapi akan membentuk cara orang berperilaku dan melakukan sesuatu. Budaya merupakan norma – norma dan nilai – nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi.

Mashal Ahmed & Saima Shafiq (2014) dalam hasil penelitian menunjukkan bahwa semua dimensi budaya mempengaruhi perbedaan perspektif organisasi kinerja.

### **Pengaruh Lingkungan kerja Terhadap Motivasi Kerja**

Menurut penelitian Bushiri (2014) lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap penurunan kinerja pegawai yang disebabkan oleh kurangnya fleksibilitas lingkungan kerja, gangguan kebisingan kerja, kurangnya hubungan interpersonal antara atasan dengan bawahan.

Khaled Al-Omari and Haneen Okasheh (2017), mengungkapkan bahwa kendala situasional lingkungan kerja terdiri dari faktor-faktor seperti kebisingan, perabot kantor, ventilasi dan cahaya, adalah kondisi lingkungan kerja utama yang memiliki dampak negatif pada kinerja pekerjaan dan harus mendapatkan perhatian lebih. Disarankan bahwa pengusaha harus mengambil inisiatif untuk memotivasi

karyawan dengan meningkatkan lingkungan kerja mereka. Ketika karyawan termotivasi, kinerja pekerjaan mereka akan meningkat, dan mereka akan mencapai hasil dan tujuan pekerjaan yang diinginkan. Dengan demikian, meningkatkan kepuasan pengusaha.

### **Pengaruh Gaya Kepemimpinana, Budaya Organissai dan Lingkungan kerja Terhadap Motivasi Kerja**

Mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan lingkungan kerja, terhadap kinerja karyawan yang telah diteliti sebelumnya oleh Bagus Surya Kurniawan dan Hertiana Ikasari (2015) dengan hasil penelitiannya menunjukkan 1) Lingkungan kerja dan pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. 2) Budaya organisasi positif dan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. 3) Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 4). Menyatukan lingkungan kerja, budaya dan kepemimpinan organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Begitu juga dengan Maria Lusiana Inuh (2016) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa secara parsial lingkungan kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Bandara Tambolaka. Dan Suwesty Yunia Pratiwi (2011) penelitiannya menyatakan bahwa peningkatan kinerja karyawan dicapai dengan meningkatkan kepemimpinan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja karyawan. Salah satunya dengan cara memberikan diklat bagi pimpinan maupun

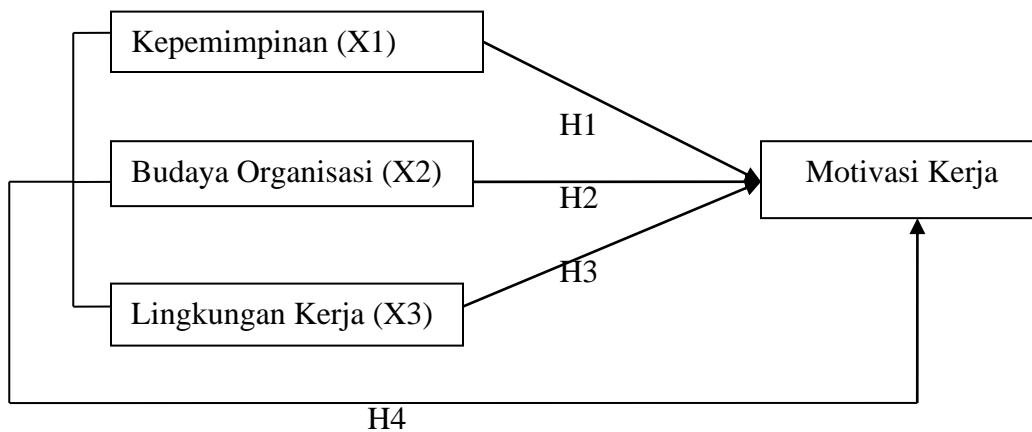


karyawan dan membuat wadah untuk berkomunikasi antara karyawan, pimpinan maupun manajemen.

Dan dalam penelitian yang dilakukan Mohammad Aldrin Akbar, Maklon Boseran, didapat hasil Uji Statistik dan uji F dapat dijelaskan bahwa Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi berpengaruh secara simultan atau bersama-sama terhadap Kompetensi pegawai pada Balai Laboratorium Kesehatan Papua, dengan nilai koefisien positif dan tidak signifikan. Namun secara parsial Budaya Organisasi dalam penelitian ini juga merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap kinerja Pegawai Balai Laboratorium Kesehatan Papua. Sedangkan hasil dari penelitian Muhamad Ferdiansyah menunjukkan peningkatan kinerja karyawan dicapai dengan meningkatkan kepemimpinan, lingkungan kerja dan kepuasan kerja karyawan. Salah satunya dengan cara memberikan diklat bagi pimpinan maupun karyawan dan membuat wadah untuk berkomunikasi antara karyawan, pimpinan maupun manajemen.

Meski tidak berhubungan langsung dengan pelaksanaan operasional dalam hal pekerjaan secara psikologis gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan lingkungan kerja berdampak besar pada peningkatan motivasi kerja pegawai untuk membantu kelancaran dari sebuah tujuan perusahaan sehingga ketiga unsur tersebut sangat penting untuk diperhatikan agar berdampak positif bukan hanya untuk pegawai melainkan juga bagi pengguna jasa. Berdasarkan penelitian penelitian diatas maka

secara sistematis hubungan antara variabel kerangka penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



**Gambar 2. 1 Konsep Kerangka Berpikir**

## 2.7 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan suatu dugaan yang mana setelah dibuktikan melalui serangkaian uji penelitian kemudian berubah menjadi tesa / kebenaran. Secara keseluruhan hipotesis berarti dibawah kebenaran dan dapat diangkat menjadi suatu kebenaran jika memang telah disertai bukti-bukti. Berdasarkan kerangka berpikir diatas, hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

### Hipotesis 1

Ho Tidak ada pengaruh gaya kepemimpinan secara parsial terhadap motivasi kerja pegawai

Ha        Ada pengaruh gaya kepemimpinan secara parsial terhadap motivasi kerja pegawai

### **Hipotesis 2**

Ho        Tidak ada pengaruh organisasi secara parsial terhadap motivasi kerja pegawai

Ha        Ada pengaruh budaya organisasi secara parsial terhadap motivasi kerja pegawai

### **Hipotesis 3**

Ho        Tidak ada pengaruh lingkungan kerja secara parsial terhadap motivasi kerja pegawai

Ha        Ada pengaruh lingkungan kerja secara parsial terhadap motivasi kerja pegawai

### **Hipotesis 4**

Ho        Tidak ada pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan lingkungan kerja secara bersamaan terhadap motivasi kerja pegawai

Ha        Ada pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan lingkungan kerja secara bersamaan terhadap motivasi kerja pegawai

## BAB III

### METODOLOGI PENELITIAN

#### 3.1 Objek dan Lingkup Penelitian

Penelitian ini meneliti analisa kepemimpinan, budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Jenderal Ahmad Yani Semarang. Penelitian akan dilakukan kepada pegawai PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Jenderal Ahmad Yani Semarang.

#### 3.2 Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan 3 (tiga) variabel bebas dan 1 (satu) variabel terikat, yaitu:

1. Variabel bebas (*Independent Variable*) yaitu variabel menjadi sebab terjadinya atau terpengaruhnya variabel terikat, dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ) dan lingkungan kerja ( $X_3$ )
2. Variabel terikat (*Dependent variable*) yaitu variabel yang menjadi akibat atau nilainya dipengaruhi variabel bebas, dalam penelitian ini adalah motivasi kerja pegawai ( $Y$ ).

### 3.3 Operasional Variabel

**Tabel 3.1**  
**Operasional Variabel**

Variabel	Dimensi	Indikator	No. item	
Motivasi kerja adalah dorongan dalam diri untuk melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya sebaik mungkin dengan hasil terbaik yang dapat dicapai.	Fisiologis	Penghasilan yang layak	1,2	
	Keamanan	Jaminan sosial	3	
	Sosial	Kerjasama antar karyawan	8	
	Penghargaan	Jenjang karir	5,7	
		Apresiasi pimpinan	4	
	Aktualisasi diri	Peningkatan keterampilan	6	
Kepemimpinan merupakan pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya.	<i>Idealize influence</i>	Rasa hormat dari karyawan	1	
		Dapat jadi panutan	4	
	<i>Inspirational motivation</i>	Motivator	2,3	
		Penetapan tujuan	9	
	<i>Intellectual simulation</i>	Ide Kreatif	6	
		Problem solver	5	
	<i>Individualized consideration,</i>	Pengembangan karir	7	
		Hubungan dengan karyawan	8	
	Budaya Organisasi sebagai suatu	Inovasi	Kreativitas	5,6

kerangka kerja kognitif yang memuat nilai, norma dan sikap yang mengendalikan interaksi antara anggota organisasi dengan anggota lainnya dan dengan orang yang berada di luar organisasi.	Orientasi hasil	Fokus pada hasil bukan proses	1
	Orientasi tim	Cara kerja	4
	Keagresifan	Kompetisi	2,3
Lingkungan kerja adalah suatu lingkungan tempat seseorang berkerja dan melakukan aktivitas pekerjaan. Lingkungan kerja sangatlah memerlukan perhatian yang khusus karena di sana dapat menentukan hasil produksi yang akan di dapatkan.	Fisik	Pencahayaan	1,2
		Sirkulasi udara	5
		Fasilitas penunjang	3
	Non Fisik	Hubungan yang harmonis	4
		Keamanan dalam bekerja	6

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Penelitian dilakukan dengan menggunakan dua sumber data, yaitu sumber data *primer* dan *sekunder*. Data *primer* diperoleh peneliti melalui wawancara dan hasil kuesioner tertutup yang diisi oleh responden, yang berisi pendapat dari obyek penelitian ini, yaitu seputar pengaruh variabel kepemimpinan, budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap motivasi pegawai Data sekunder peneliti peroleh dari buku-buku teks, skripsi, tesis, internet, jurnal. Data sekunder inilah yang penulis gunakan dalam penyusunan latar belakang, kajian pustaka, profil perusahaan, serta data lain yang diperlukan.

### 3.5 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Jenderal Ahmad Yani Semarang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non-probability sampling*. Menurut Sugiyono (2010 : 218) “Teknik *non-probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel.

Jumlah populasi pegawai PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Jenderal Ahmad Yani Semarang, sudah diketahui atau *finite* sebesar 180 orang. Hasil *survey* yang peneliti lakukan terhadap penelitiannya didapat populasi terjangkau sebesar 180 orang pegawai PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Jenderal Ahmad Yani Semarang.

Berdasarkan rumus slovin (Suharso, 2009 : 61) :

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

Dimana: n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = persentase kelonggaran karena kesalahan pengambilan sampel

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

$$n = \frac{180}{1 + 180 (5\%)^2}$$

$$n = 124 \text{ responden}$$

Dari jumlah seluruh pegawai PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Jenderal Ahmad Yani Semarang sebesar 180 orang. Populasi terjangkau dari penelitian ini sebesar 180 responden setelah dilakukan perhitungan melalui rumus slovin sebesar 124 orang pegawai PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Jenderal Ahmad Yani Semarang. Pengambilan sampel dengan metode tersebut dipilih dengan alasan akan memudahkan peneliti untuk terjun langsung ke lapangan dan memperoleh data yang dibutuhkan dari pegawai.

### **3.6 Metode Analisis**

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini berupa statistik parametrik dengan kualitas atau skala interval. Apabila skala ordinal dapat digunakan hanya untuk memberi rangking atau peringkat pada keseluruhan indikator yang ada sesuai dengan tingkat kesukaanya, maka skala interval membantu kita untuk mengetahui seberapa besar tingkat kesukaan responden pada masing-masing indikator tersebut.

Skala nilai yang dipakai adalah sistem skala 5 (lima) Likert. Menurut Sekaran (2003: 197) Skala Likert dirancang untuk menguji seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju dengan pernyataan yang menggunakan skala 5-titik dengan penilaian



berikut: sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), tidak tahu (3), setuju (4), dan sangat setuju (5). Kuesioner ini menggunakan sistem skala lima, yaitu:

1. STS: Sangat Tidak Setuju, diberi bobot “1”.
2. TS: Tidak Setuju, diberi bobot “2”.
3. TT: Tidak Tahu, diberi bobot “3”.
4. S: Setuju, diberi bobot “4”.
5. SS: Sangat Setuju, diberi bobot “5”.

Pengolahan data dilakukan secara komputerisasi dengan menggunakan *software* pengolah data statistik Microsoft Excel dan SPSS versi 22.0.

### **3.7 Metode Pengolahan Data**

#### **3.7.1 Uji Normalitas dan Linearitas**

##### **1. Uji Normalitas**

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak, digunakan untuk mengukur data berskala ordinal, interval, ataupun rasio. Jika analisis menggunakan metode parametrik, maka persyaratan normalitas harus terpenuhi, yaitu data berasal dari distribusi normal. Jika data tidak berdistribusi normal, maka metode yang digunakan adalah *statistic nonparametric*.

## 2. Uji Linearitas

Uji linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Pengujian pada SPSS dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05. Dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila signifikansi (*linearity*) kurang dari 0,05 atau 5%.

### 3.7.2 Uji Asumsi Klasik

#### 1. Uji Multikolinearitas

Digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik multikolinearitas, yaitu adanya hubungan linear antar variabel independen dalam model regresi. Dampak yang diakibatkan dengan adanya multikolinearitas antara lain yaitu:

- a. Nilai *standard error* untuk masing-masing koefisien menjadi tinggi, sehingga *t* hitung menjadi rendah.
- b. *Standard error of estimate* akan semakin tinggi dengan bertambahnya variabel independen.
- c. Pengaruh masing-masing variabel independen sulit dideteksi.

Untuk menghindari penyimpangan asumsi klasik multikolinearitas akan melihat nilai *variable inflation factor* (VIF) pada model regresi.

## 2. Uji Heterokedastisitas

Model regresi yang baik mensyaratkan tidak adanya masalah heterokedastisitas, karena heterokedastisitas menyebabkan penaksir atau estimator menjadi tidak efisien dan nilai koefisien determinasi akan menjadi sangat tinggi. Kriteria pengujian adalah sebagai berikut:

- a. Jika  $-t_{\text{tabel}} \leq t_{\text{hitung}} \leq t_{\text{tabel}}$ , maka tidak terdapat heterokedastisitas.
- b. Jika  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  atau  $-t_{\text{hitung}} < -t_{\text{tabel}}$ , maka terdapat heterokedastisitas.

### 3.7.3 Analisis Regresi Linear Berganda (Uji F dan Uji t)

#### 1. Uji t

Kebenaran hipotesis dibuktikan dengan menggunakan uji t, yaitu menguji kebenaran koefisien regresi parsial. Uji t ini, bila  $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$  maka hipotesis nol ( $H_0$ ) diterima dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ) ditolak. Apabila demikian keadaannya berarti variabel bebas kurang dapat menjelaskan variabel tidak bebas dan sebaliknya apabila  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  maka hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak dan hipotesis alternative ( $H_a$ ) diterima. Keadaan demikian ini dapat dikatakan bahwa variabel bebas mampu menjelaskan terhadap variabel tidak bebas.

#### 2. Uji F

Untuk membuktikan kebenaran hipotesis digunakan uji F, yang mempunyai tujuan untuk mengetahui sejauh mana variabel-variabel bebas yang digunakan

secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi variabel tidak bebasnya, atau dapat diartikan apakah model Regresi Linier Berganda yang digunakan sesuai atau tidak sesuai dengan penelitian

#### 3.7.4 Persamaan Regresi

Persamaan regresi digunakan untuk mengetahui arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen, apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif dan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan. Adapun model matematis persamaan regresi dari penelitian yang akan dilakukan adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$

Keterangan:

Y = Motivasi Pegawai

a = Konstanta

$b_1 b_2 b_3$  = Koefisien regresi

$X_1$  = Gaya Kepemimpinan

$X_2$  = Budaya Organisasi

$X_3$  = Lingkungan Kerja

### **3.7.5 Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Analisis determinasi dalam regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui persentase sumbangan pengaruh yang diberikan variabel independen secara serentak terhadap variabel dependen, atau dengan kata lain nilai koefisien determinasi atau R Square ini berguna untuk memprediksi dan melihat seberapa besar kontribusi pengaruh yang diberikan variable X terhadap variable Y

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum**

PT Angkasa Pura I (Persero) yang selanjutnya disebut Angkasa Pura Airports bertekad mewujudkan perusahaan berkelas dunia yang profesional. Angkasa Pura Airports yakin dapat melakukan yang terbaik dengan memberikan pelayanan keamanan, keselamatan, dan kenyamanan berstandar internasional bagi para pelanggan.

Sejarah Angkasa Pura Airports sebagai pelopor perusahaan kebandarudaraan secara komersial di Indonesia bermula dari kunjungan kenegaraan Presiden Soekarno ke Amerika Serikat untuk bertemu dengan Presiden John F Kennedy. Setibanya di tanah air, Presiden Soekarno menegaskan keinginannya kepada Menteri Perhubungan dan Menteri Pekerjaan Umum agar lapangan terbang di Indonesia dapat setara dengan lapangan terbang di negara maju.

Tak lama kemudian, pada tanggal 15 November 1962 terbitlah Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 33 Tahun 1962 tentang Pendirian Perusahaan Negara (PN) Angkasa Pura Kemayoran. Tugas pokoknya adalah untuk mengelola dan mengusahakan Pelabuhan Udara Kemayoran di Jakarta yang saat itu merupakan satu-satunya bandar udara internasional yang melayani penerbangan dari dan ke luar negeri selain penerbangan domestik.

Setelah melalui masa transisi selama dua tahun, terhitung sejak 20 Februari 1964 PN Angkasa Pura Kemayoran resmi mengambil alih secara penuh aset dan operasional Pelabuhan Udara Kemayoran Jakarta dari Pemerintah. Tanggal 20 Februari 1964 itulah yang kemudian ditetapkan sebagai hari jadi Angkasa Pura Airports. Pada tanggal 17 Mei 1965, berdasarkan PP Nomor 21 tahun 1965 tentang Perubahan dan Tambahan PP Nomor 33 Tahun 1962, PN Angkasa Pura Kemayoran berubah nama menjadi PN Angkasa Pura, dengan maksud untuk lebih membuka kemungkinan mengelola bandar udara lain di wilayah Indonesia.

Secara bertahap, Pelabuhan Udara Ngurah Rai - Bali, Halim Perdanakusumah - Jakarta, Polonia - Medan, Juanda - Surabaya, Sepinggan - Balikpapan, dan Sultan Hasanuddin - Ujungpandang, kemudian bergabung dalam pengelolaan PN Angkasa Pura. Selanjutnya, berdasarkan PP Nomor 37 tahun 1974, status badan hukum perusahaan diubah menjadi Perusahaan Umum (Perum). Dalam rangka pembagian wilayah pengelolaan bandar udara, berdasarkan PP Nomor 25 Tahun 1987 tanggal 19 Mei 1987, nama Perum Angkasa Pura diubah menjadi Perusahaan Umum Angkasa Pura I, hal ini sejalan dengan dibentuknya Perum Angkasa Pura II yang secara khusus diberi tugas untuk mengelola Bandara Soekarno-Hatta dan Bandara Halim Perdanakusuma.

Selanjutnya, berdasarkan PP Nomor 5 Tahun 1992, bentuk Perum diubah menjadi Perseroan Terbatas (PT) yang sahamnya dimiliki sepenuhnya oleh Negara Republik Indonesia sehingga namanya menjadi PT Angkasa Pura I (Persero) dengan

Akta Notaris Muhani Salim, SH tanggal 3 Januari 1993 dan telah memperoleh persetujuan Menteri Kehakiman dengan keputusan Nomor C2-470.HT.01.01 Tahun 1993 tanggal 24 April 1993 serta diumumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia Nomor 52 tanggal 29 Juni 1993 dengan Tambahan Berita Negara Republik Indonesia Nomor 2914/1993. Perubahan Anggaran Dasar Perusahaan terakhir adalah berdasarkan keputusan Rapat Umum Pemegang Saham tanggal 14 Januari 1998 dan telah diaktakan oleh Notaris Imas Fatimah, SH Nomor 30 tanggal 18 September 1998. Perubahan Anggaran Dasar tersebut telah mendapat pengesahan dari Menteri Kehakiman Republik Indonesia Nomor: C2-25829.HT.01.04 Tahun 1998 tanggal 19 November 1998 dan dicantumkan dalam Berita Negara Republik Indonesia Nomor 50 tanggal 22 Juni 1999 dengan Tambahan Berita Negara Republik Indonesia Nomor 3740/1999.

Hingga saat ini, Angkasa Pura Airports mengelola 14 (empat belas) bandara di kawasan tengah dan timur Indonesia, yaitu:

- a. Bandara Ngurah Rai – Denpasar
- b. Bandara Juanda – Surabaya
- c. Bandara Hasanuddin – Makassar
- d. Bandara Sepinggan – Balikpapan
- e. Bandara Frans Kaisiepo – Biak
- f. Bandara Sam Ratulangi – Manado
- g. Bandara Syamsudin Noor – Banjarmasin



- h. Bandara Ahmad Yani – Semarang
- i. Bandara Adisutjipto – Yogyakarta
- j. Bandara Adisumarmo – Surakarta
- k. Bandara Internasional Lombok - Lombok Tengah
- l. Bandara Pattimura – Ambon
- m. Bandara El Tari - Kupang
- n. Yogyakarta Internasional Airport-Yogyakarta

Undang-Undang Nomor 1 Tahun 2009 Pasal 233 Paragraf 3 ruang lingkup Kegiatan Pengusahaan di Bandar Udara adalah :

- (1) Kegiatan pengusahaan bandar udara terdiri atas:
  - a. pelayanan jasa kebandarudaraan; dan
  - b. pelayanan jasa terkait bandar udara.
- (2) Pelayanan jasa kebandarudaraan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a meliputi pelayanan jasa pesawat udara, penumpang, barang, dan pos yang terdiri atas penyediaan dan/atau pengembangan:
  - a. fasilitas untuk kegiatan pelayanan pendaratan, lepas landas, manuver, parkir, dan penyimpanan pesawat udara;
  - b. fasilitas terminal untuk pelayanan angkutan penumpang, kargo, dan pos;
  - c. fasilitas elektronika, listrik, air, dan instalasi limbah buangan; dan

- d. lahan untuk bangunan, lapangan, dan industri serta gedung atau bangunan yang berhubungan dengan kelancaran angkutan udara.
- (3) Pelayanan jasa terkait bandar udara sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b meliputi kegiatan:
- a. jasa terkait untuk menunjang kegiatan pelayanan operasi pesawat udara di bandar udara, terdiri atas:
    - 1) penyediaan hanggar pesawat udara;
    - 2) perbengkelan pesawat udara;
    - 3) pergundangan;
    - 4) katering pesawat udara;
    - 5) pelayanan teknis penanganan pesawat udara di darat (ground handling);
    - 6) pelayanan penumpang dan bagasi; serta
    - 7) penanganan kargo dan pos.
  - b. jasa terkait untuk menunjang kegiatan pelayanan penumpang dan barang, terdiri atas:
    - 1) penyediaan penginapan/hotel dan transit hotel;
    - 2) penyediaan toko dan restoran;
    - 3) penyimpanan kendaraan bermotor;

- 4) pelayanan kesehatan;
  - 5) perbankan dan/atau penukaran uang; dan
  - 6) transportasi darat.
- c. jasa terkait untuk memberikan nilai tambah bagi pengusaha bandar udara, terdiri atas:
- 1) penyediaan tempat bermain dan rekreasi;
  - 2) penyediaan fasilitas perkantoran;
  - 3) penyediaan fasilitas olah raga;
  - 4) penyediaan fasilitas pendidikan dan pelatihan;
  - 5) pengisian bahan bakar kendaraan bermotor.

#### **4.1.1 Sejarah Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang**

1 Oktober 1995 Kepemilikan dan pengoperasian Bandar Udara Ahmad Yani Semarang diserahkan pada PT Angkasa Pura I (Persero) berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 38 Tahun 1995.

10 Agustus 2004 Dikeluarkan Surat Keputusan Menteri Perhubungan Nomor KM 64 Tahun 2004 yang mengatur pelayanan Angkutan Udara ke atau dari Luar Negeri melalui Bandar Udara Ahmad Yani Semarang.

31 Agustus 2004 Pelayanan Angkutan Udara ke atau dari Luar Negeri melalui Bandar Udara Ahmad Yani Semarang telah diresmikan oleh Gubernur Kepala Daerah Jawa Tengah.

17 Juni 2014 Ground breaking Proyek Pengembangan Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang.

7 Juni 2018 Peresmian Pengoperasian Terminal Penumpang Baru Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang oleh Presiden Republik Indonesia, Bapak Joko Widodo.

26 Juni 2018 Penyempurnaan nama Bandara Internasional Ahmad Yani Semarang menjadi Bandara Internasional Jenderal Ahmad Yani Semarang berdasarkan Keputusan Menteri Perhubungan Nomor : KP. 974 tanggal 26 Juni 2018.

23 Januari 2019 Peresmian Pengoperasian Terminal Kargo Baru Bandara Internasional Jenderal Ahmad Yani Semarang.

#### **4.1.2 Visi dan Misi**

##### **Visi Perusahaan**

Menjadi Penghubung Dunia Yang Lebih Dari Sekadar Operator Bandar Udara Dengan Keunggulan Layanan Yang Menampilkan Keramahtamahan Khas Indonesia.

##### **Misi Perusahaan**

- Memberikan layanan berskala global dalam standar keselamatan, keamanan, dan kenyamanan terbaik;

- Meningkatkan nilai pemangku kepentingan;
- Menjadi mitra pemerintah dan penggerak pertumbuhan ekonomi;
- Meningkatkan daya saing perusahaan melalui kreativitas dan inovasi;
- Memberikan kinerja pelayanan bandar udara yang prima dalam memenuhi harapan stake holder melalui pengelolaan sumber daya manusia yang unggul;
- Memberikan kontribusi positif pada kelestarian lingkungan.

### **Nilai-nilai Perusahaan**

#### **1. Sinergis**

Menghargai keragaman dalam meningkatkan nilai tambah dan kontribusi kepada perusahaan.

#### **2. Adaptif**

Kesiapan hati, pikiran, dan semangat dalam menghadapi perubahan untuk kemajuan perusahaan.

#### **3. Terpercaya**

Memiliki integritas dan kejujuran dalam menjalankan tugas.

#### **4. Unggul**

Antusias dalam belajar dan meningkatkan daya saing untuk kemajuan perusahaan.

## 4.2 Deskriptif Analisis

### 4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

**Tabel 4.1**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Pria	86	69%
Wanita	38	31%
<b>Jumlah</b>	<b>124</b>	<b>100%</b>

Sumber: data diolah peneliti

Berdasarkan tabel 4.1 dijelaskan bahwa dari 124 responden, jenis kelamin pria sebanyak 86 responden dengan persentase 69% dan berikutnya perempuan sebanyak 38 responden dengan persentase 31%.

### 4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan**

Pendidikan	Frekuensi	Persentase
SMA	50	40%
D2	1	1%
D3	32	26%
D4	3	2%
S1	36	29%
S2	2	2%
<b>Jumlah</b>	<b>124</b>	<b>100%</b>

Sumber: data diolah peneliti

Berdasarkan tabel 4.2 dijelaskan bahwa 124 responden yang diteliti berpendidikan terakhir adalah SMA yaitu 50 sebanyak responden dengan persentase 40%. Selanjutnya disusul berpendidikan terakhir D2 sebanyak 1 responden dengan persentase 1%, D3 sebanyak 32 responden dengan persentase 26%, D4 sebanyak 3 responden dengan persentase 2%, berpendidikan terakhir S1 sebanyak 36 responden dengan persentase 29%, berpendidikan terakhir S2 sebanyak 2 responden dengan persentase 2%.

### 4.3 Metode Analisis dan Uji Hipotesis

#### 4.3.1 Metode Analisis

##### 4.3.1.1 Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah populasi data berdistribusi normal atau tidak. Dalam penelitian ini akan digunakan uji *One Sample Kolmogorov-Smirnov* dengan menggunakan taraf signifikansi 0,05. Data dinyatakan berdistribusi normal jika signifikansi lebih besar dari 0,05 atau 5%.

**Tabel 4.3**  
**Uji Normalitas**

<b>One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test</b>		Unstandardized Residual
N		124
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	3,50678219
Most Extreme Differences	Absolute	,072
	Positive	,072
	Negative	-,039
Test Statistic		,072
Asymp. Sig. (2-tailed)		,175 <sup>c</sup>

- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.
- c. Lilliefors Significance Correction.

Berdasarkan uji normalitas yang dilakukan menggunakan SPSS 22.0, hasilnya terdistribusi normal. Karena nilai signifikansi 0.175 tersebut melebihi dari signifikansi 0.05, maka dapat dikatakan data ketiga variabel tersebut berdistribusi normal.

#### 4.3.1.2 Uji Linearitas

Uji Linearitas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Pada penelitian ini pengujian linearitas dengan menggunakan *Test of Linearity* dengan pada taraf signifikansi 0,05. Artinya, dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila signifikansi lebih besar dari 0,05.

**Tabel 4.4**  
**Uji Linearitas**

			ANOVA Table				
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
y *	Between	(Combined)	2265,516	24	94,397	5,023	,000
Gaya	Groups						
Kepemimpinan		Linearity	1853,709	1	1853,709	98,642	,000
		Deviation from	411,808	23	17,905	,953	,531
		Linearity					
Within Groups			1860,443	99	18,792		
Total			4125,960	123			



ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
y *	Between	(Combined)	2618,194	18	145,455	10,129	,000
Budaya	Groups	Linearity	2387,410	1	2387,410	166,258	,000
Organisasi		Deviation from Linearity	230,784	17	13,576	,945	,524
Within Groups			1507,766	105	14,360		
Total			4125,960	123			

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
y *	Between	(Combined)	1994,202	16	124,638	6,256	,000
Lingkungan	Groups	Linearity	1571,821	1	1571,821	78,895	,000
Kerja		Deviation from Linearity	422,381	15	28,159	1,413	,154
Within Groups			2131,758	107	19,923		
Total			4125,960	123			

Pada tabel diatas hasil dari uji linearitas yang dilakukan pada Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja memiliki nilai uji linearitas sebesar 0.531 karena nilai ini lebih besar dari 0.05, maka variabel Gaya Kepemimpinan dinyatakan terdapat hubungan linear dengan variabel Motivasi Kerja. Dan uji linearitas yang dilakukan pada Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja memiliki nilai uji linearitas sebesar 0.524, karena nilai ini lebih besar dari 0.05 maka variabel Budaya Organisasi dinyatakan terdapat hubungan linear dengan variable Motivasi Kerja. Begitu pula dengan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja memiliki nilai uji linearitas sebesar 0.154 karena nilai ini lebih besar dari 0.05, maka variabel

Lingkungan Kerja dinyatakan terdapat hubungan linear dengan variabel Motivasi Kerja.

#### 4.3.1.3 Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik multikolinearitas, yaitu adanya hubungan linear antar variabel independen dalam model regresi. Dalam penelitian ini uji multikolinearitas dilakukan dengan melihat nilai *variable inflation factor* (VIF) pada model regresi. Menurut Santoso dalam Duwi Priyatno (2008:39) jika VIF lebih kecil dari 10, maka variabel tersebut tidak mempunyai persoalan multikolinearitas dengan variabel bebas lainnya.

**Tabel 4.5**  
**Uji Multikolinearitas**

Model		Coefficients <sup>a</sup>						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	2,180	2,066		1,055	,293		
	Gaya kepemimpinan	,294	,072	,300	4,064	,000	,560	1,786
	Budaya organisasi	,729	,123	,540	5,901	,000	,365	2,742
	Lingkungan kerja	,049	,122	,035	,403	,688	,415	2,409

a. Dependent Variable: Y

Hasil dari uji multikolinearitas menunjukkan nilai VIF dari variable Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja sebesar 1.786, 2.742 dan 2.409. Karena nilai VIF dari ketiga variabel ini lebih kecil dari 10, maka dinyatakan

tidak ada masalah multikolinearitas pada kedua variabel tersebut. Artinya tidak ada hubungan multikolinearitas antar variabel independen Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja.

#### 4.3.1.4 Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik heterokedastisitas, yaitu adanya ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi. Bila signifikansi lebih besar dari 0.05 berarti tidak terdapat heterokedastisitas dan bila signifikansi lebih kecil dari 0.05 berarti terdapat heterokedastisitas.

**Tabel 4.6**  
**Uji Heterokedastisitas**

		Coefficients <sup>a</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	4,468	1,267		3,528	,001
	Gaya kepemimpinan	-,072	,044	-,193	-1,625	,107
	Budaya organisasi	-,095	,076	-,184	-1,254	,212
	Lingkungan kerja	,118	,075	,218	1,582	,116

a. Dependent Variable: Abs\_RES

Dari uji heterokedastisitas, seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.6, nilai signifikansi Gaya Kepemimpinan  $0.107 > 0.05$  maka dapat dinyatakan bahwa tidak ada gejala heterokedastisitas pada data variabel Gaya Kepemimpinan. Dan variabel

Budaya organisasi yang memiliki nilai signifikansi  $0.212 > 0.05$  maka dapat dinyatakan bahwa tidak ada gejala heterokedastisitas pada data variabel Budaya Organisasi. Sedangkan variabel Lingkungan Kerja yang memiliki nilai signifikansi  $0.116 > 0.05$  maka dapat dinyatakan bahwa tidak ada gejala heterokedastisitas pada data variabel Lingkungan Kerja.

### 4.3.2 Uji Hipotesis

#### 4.3.2.1 Uji t Parsial Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja

**Tabel 4.7**  
**Uji t variable gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	7,277	2,232		3,261	,001
	Gaya kepemimpinan	,657	,066	,670	9,976	,000

a. Dependent Variable: y  
 Sumber: Data olah peneliti

Pada penelitian ini menggunakan nilai signifikansi 0.05 dan nilai t tabel dari 124 responden adalah 9.976. Seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.7 nilai t hitung untuk variabel Gaya Kepemimpinan adalah 0.863. Karena nilai t hitung  $9.976 > t$  tabel 1.979, maka artinya ada pengaruh signifikan variable gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja. Koefisien regresi variabel Gaya Kepemimpinan sebesar 0.657, artinya jika variabel Gaya Kepemimpinan mengalami kenaikan satu satuan, maka variabel Motivasi Kerja akan mengalami kenaikan sebesar 0.657. Koefisien

bernilai positif artinya terjadi pengaruh positif antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja.

Kemampuan seorang pemimpin dalam memberikan *support* kepada para karyawan untuk bekerjasama dan memberikan hasil kerja yang baik akan menciptakan wibawa dihadapan karyawannya. Gaya kepemimpinan yang mampu mengkoordinasikan bawahan dengan baik serta memberikan ide dan solusi akan memotivasi karyawan dalam melaksanakan tugasnya dengan baik.

#### 4.3.2.2 Uji t Parsial Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja

**Tabel 4.8**

**Uji t variable budaya organisasi terhadap motivasi kerja**

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,579	1,780		3,695	,000
	Budaya organisasi	1,026	,079	,761	12,943	,000

a. Dependent Variable: y

Sumber: data diolah peneliti

Pada penelitian ini menggunakan nilai signifikansi 0.05 dan nilai t tabel dari 124 responden adalah 1.979. Seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.8 nilai t hitung untuk variabel Budaya Organisasi adalah 12.943. Karena nilai t hitung 12.943 > t tabel 1.979, maka artinya ada pengaruh signifikan variable budaya organisasi terhadap motivasi kerja. Koefisien regresi variabel Budaya Organisasi sebesar 1.026 artinya jika variabel Budaya Organisasi mengalami kenaikan satu satuan, maka variabel Motivasi Kerja akan mengalami kenaikan sebesar 1.026. Koefisien bernilai

positif artinya terjadi pengaruh positif antara budaya organisasi dengan motivasi kerja.

Sangat memungkinkan dimana budaya organisasi yang ada menjadi hal yang signifikan terhadap motivasi kerja disebabkan kejenuhan karyawan terhadap kebiasaan dalam interaksi keseharian dimana karyawan hanya bisa menerima tanpa bisa melakukan inovasi dan berkekrativitas dalam pekerjaannya serta tidak memiliki kesempatan yang lebih baik dalam karir yang dikarenakan kurangnya apresiasi pimpinan atas hasil kerja karyawan.

#### 4.3.2.3 Uji t Parsial Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja

**Tabel 4.9**

**Uji t variable lingkungan kerja terhadap motivasi kerja**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	8,858	2,383		3,716	,000
Lingkungan kerja	,876	,101	,617	8,665	,000

a. Dependent Variable: y

Sumber: data diolah peneliti

Pada penelitian ini menggunakan nilai signifikansi 0.05 dan nilai t tabel dari 124 responden adalah 1.979. Seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.9 nilai t hitung untuk variabel Lingkungan Kerja adalah 8.665. Karena nilai t hitung 8.665 > t tabel 1.979, maka artinya ada pengaruh signifikan variable lingkungan kerja terhadap motivasi kerja. Koefisien regresi variabel lingkungan kerja sebesar 0.876 artinya jika

variabel lingkungan kerja mengalami kenaikan satu satuan, maka variabel motivasi kerja akan mengalami kenaikan sebesar 0.876. Koefisien bernilai positif artinya terjadi pengaruh positif antara lingkungan kerja dengan motivasi kerja.

Kelengkapan peralatan kerja, prosedur dan kelengkapan keamanan dalam bekerja serta suasana yang nyaman memberikan kelancaran pada karyawan seperti halnya alat-alat penunjang kerja yang memadai, ruang kerja dengan ventilasi udara yang baik, ketersediaan tempat ibadah, kejelasan prosedur kerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sehingga karyawan merasa nyaman dan dapat bekerja sebaik mungkin serta memberikan dorongan atau motivasi para karyawan untuk meningkatkan hasil kerja menjadi lebih baik.

#### 4.3.2.4 Uji F Simultan Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja

**Tabel 4.10**

**Uji F variabel pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja**

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2613,365	3	871,122	69,109	,000 <sup>b</sup>
	Residual	1512,595	120	12,605		
	Total	4125,960	123			

a. Dependent Variable: y

b. Predictors: (Constant), x3, x1, x2

Sumber : data diolah peneliti

Pada penelitian ini menggunakan nilai signifikansi 0.05 dan nilai F tabel dari 3 variabel bebas dan 124 responden adalah 2.68. Seperti yang ditunjukkan pada tabel

nilai F hitung adalah 69.109. Karena nilai F hitung  $69.109 > F$  tabel 2.68, maka artinya terdapat pengaruh signifikan secara simultan antara variable gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja.

Ketiga variable tersebut secara bersamaan mempengaruhi motivasi kerja karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Jenderal Ahmad Yani Semarang meskipun masih banyak hal lain yang mampu mempengaruhi motivasi kerja seperti kebijakan perusahaan yang dirasakan kurang memperhatikan kebutuhan karyawan, komunikasi yang buruk di lingkungan kerja, pemenuhan kebutuhan terhadap pelatihan yang belum sesuai, dan sebagainya namun yang mendapat banyak perhatian dari karyawan adalah gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan lingkungan kerja.

#### 4.3.2.5 Persamaan Regresi Linear Berganda

**Tabel 4.11**  
**Regresi Linear Berganda Gaya Kepemimpinana, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,180	2,066		1,055	,293
	Gaya kepemimpinan	,294	,072	,300	4,064	,000
	Budaya organisasi	,729	,123	,540	5,901	,000
	Lingkungan kerja	,049	,122	,035	,403	,688

a. Dependent Variable: y

Sumber : Data diolah peneliti

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3$$



$$Y = 2.180 + 0.294X_1 + 0.729X_2 + 0.049X_3$$

Keterangan:

Y = Motivasi Kerja

a = Konstanta

b = Koefisien Regresi

X<sub>1</sub> = Gaya Kepemimpinan

X<sub>2</sub> = Budaya Organisasi

X<sub>3</sub> = Lingkungan Kerja

Persamaan regresi di atas dapat dijelaskan sebagai berikut:

Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan (X<sub>1</sub>) sebesar 0.294, artinya jika variabel gaya kepemimpinan (X<sub>1</sub>) mengalami kenaikan satu satuan, nilai variabel gaya kepemimpinan (X<sub>1</sub>) maka variabel motivasi kerja (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0.294. Koefisien bernilai positif dan signifikan artinya terjadi pengaruh positif antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja.

Keteladanan, wibawa, bantuan berupa ide, mau mendengarkan dan solusi yang diberikan pimpinan atas segala permasalahan yang dihadapi bawahan akan menciptakan suasana yang kondusif dan seimbang yang mana akan memudahkan pimpinan memotivasi karyawan untuk menghasilkan pencapaian kerja sesuai yang ditargetkan.

Koefisien regresi variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) sebesar 0.729, artinya jika variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) mengalami kenaikan satu satuan, nilai variabel budaya organisasi ( $X_2$ ), maka variabel motivasi kerja ( $Y$ ) akan mengalami kenaikan sebesar 0.729. Koefisien bernilai positif dan signifikan artinya terjadi pengaruh positif antara budaya organisasi dengan motivasi kerja.

Kebiasaan-kebiasaan saling membantu antar karyawan maupun atasan dan bawahan serta kesempatan untuk berinovasi dan berkeaktifitas dalam upaya menciptakan efisiensi dan efektivitas dalam melaksanakan pekerjaan terbukti mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi.

Koefisien regresi variabel lingkungan kerja ( $X_3$ ) sebesar 0.049, artinya jika variabel lingkungan kerja ( $X_3$ ) mengalami kenaikan satu satuan, nilai variabel lingkungan kerja ( $X_3$ ), maka variabel motivasi kerja ( $Y$ ) akan mengalami kenaikan sebesar 0.049. Koefisien bernilai positif namun tidak signifikan artinya terjadi pengaruh positif antara lingkungan kerja dengan motivasi kerja.

Meski pengaruh lingkungan kerja tidak signifikan seperti variable yang lainnya namun kondisi lingkungan kerja yang bersih, nyaman yang di lengkapi dengan sarana penunjang untuk menjalankan pekerjaan akan mempermudah karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya dengan sebaik mungkin. Hal tersebut sedikit banyak akan memberi pengaruh positif terhadap motivasi kerja pada pegawai.

#### 4.3.2.6 Determinasi

**Tabel 4.12**

**Analisis Determinasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja**

R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
.796 <sup>a</sup>	.633	.624	3,55035

Sumber : Data diolah peneliti

Dari tabel di atas,  $R^2$  (R square) sebesar 0.624 atau 62.4%. Angka ini menunjukkan bahwa 62.4% variasi nilai dari variabel motivasi karyawan dijelaskan oleh variabel gaya kepemimpinan, variabel budaya organisasi dan variabel lingkungan kerja. Sedangkan sisanya 37.6% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Dari analisis regresi di atas, didapat bahwa koefisien dari ketiga variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan lingkungan kerja bernilai positif artinya terjadi pengaruh positif antara gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja.

Terdapat variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini diantaranya kompensasi, komunikasi antar karyawan, disiplin kerja dan lain sebagainya yang mana mempunyai pengaruh terhadap motivasi kerja. Namun dalam penelitian ini berdasarkan observasi yang dilakukan didapat hasil yang menjadi pusat perhatian dari karyawan PT. Angkasa Pura I (Persero) Bandara Jenderal Ahmad Yani Semarang adalah variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan lingkungan kerja.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Setelah melakukan serangkaian uji data kuesioner dan menganalisa untuk penelitian yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Pegawai PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Jenderal Ahmad Yani Semarang maka penulis mencoba mengambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan menunjukkan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja pegawai PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Jenderal Ahmad Yani Semarang. Dengan terjalinnya hubungan kerja yang baik antara atasan dan bawahan dengan memberikan dukungan dan apresiasi kerja serta memberikan solusi atau pun saran dalam setiap permasalahan yang dihadapi akan menciptakan motivasi tersendiri bagi setiap pegawai hal ini ditunjukkan dengan hasil uji t parsial variabel gaya kepemimpinan.
2. Budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Jenderal Ahmad Yani Semarang. Menumbuhkan motivasi yang positif bagi pegawai melalui budaya organisasi dapat melalui berbagai kebiasaan-kebiasaan yang berlaku berdasarkan profesionalisme seperti kesempatan dalam berinovasi,

berkreativitas, dan sebagainya hal ini ditunjukkan dengan hasil uji t parsial variabel budaya organisasi .

3. Kondisi lingkungan kerja menunjukkan adanya pengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pegawai PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Jenderal Ahmad Yani Semarang. Lingkungan kondusif yang ditunjang dengan berbagai fasilitas pendukung dan hubungan yang baik antar karyawan memberi semangat yang baik bagi para pegawai untuk bekerja lebih efektif hal ini ditunjukkan dengan hasil uji t parsial variabel lingkungan kerja
4. Terdapat pengaruh signifikan secara simultan antara variable gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pegawai PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Jenderal Ahmad Yani Semarang, hal ini berdasarkan perhitungan uji F yang dilakukan atas variable – variable independent terhadap variable dependent.

## **5.2 Saran**

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pegawai PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Jenderal Ahmad Yani Semarang. Dikarenakan pada tiga variable tersebut memberikan pengaruh bagi peningkatan motivasi kerja untuk itu perlu dilakukan perbaikan agar terus memberikan input positif bagi pelayanan PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Jenderal Ahmad Yani Semarang. Untuk mewujudkan hal tersebut maka perlu adanya upaya perbaikan :

1. Diperlukan gaya kepemimpinan yang mampu menyeimbangkan kebutuhan pegawai dan target yang ingin dicapai, memberikan peluang untuk berkembang dan menjadi inspirasi dalam segala hal terutama dalam menyelesaikan permasalahan yang ada.
2. Berorientasi pada kepuasan pelanggan dengan tetap memperhatikan kendala yang dihadapi pegawai serta bahu membahu menyelesaikan masalah secara bersama dengan menerapkan nilai perusahaan yang sudah ditetapkan sebelumnya yaitu SATU (Sinergi, Adaptif, Terpercaya dan Unggul).
3. Perlengkapan dan sarana peralatan kerja harus terpenuhi agar meminimalisir hambatan dalam pekerjaan serta perlu di perjelas prosedur kerja sesuai tugas dan tanggung jawab agar tidak tumpang tindih.
4. Perlu dilakukan perubahan sistem berdasarkan prinsip profesionalisme dalam penilaian kinerja dan peningkatan jenjang karir dan menciptakan budaya kompetisi yang sehat antar pegawai di lingkungan PT Angkasa Pura I (Persero) Bandara Jenderal Ahmad Yani Semarang.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abraham H. Maslow, 2010, *Motivation and Personality*. Rajawali, Jakarta.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- Bagus Surya Kurniawan dan Hertiana Ikasari. 2015. *Pengaruh Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Koran PT. Tempo Jateng Dan D.I. Yogyakarta*. Jurnal Univ Dian Nuswantoro. Yogyakarta
- Brown, Helen. 2008. *Knowledge an Innovation : A Comparative Study of the USA, the UJ and Japan*. New York : Roudledge
- Budi W. Soetjipto. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Sebuah Tinjauan Komprehensif (Bagian I). Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Editor A Usmara. Penerbit Amara Books Ghalia Indonesia
- Cristabella P. Bushiri, 2014. *Influences of Working Environment to Employees Performance : The Cas of Institute of Finance Management in Dares Salaam Region*, <http://repository.out.ac.tz/608/1/MHRM-DISSERTATION.pdf>.
- Denison, D. R. 2010. *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. United State of America.
- Edy Sutrisno. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana Permada Media Group
- Fisia Wirda dan Tuti Azra. 2007. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Karyawan Politeknik Negeri Padang*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Volume 2 No.1.
- Herbert, N Casson. 2006. *Petunjuk Praktis Dalam Berusaha*. PT. Grafindo: Surabaya
- Handoko, T. Hani. 2011. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit BPFE

- Idah Naile, Jacob M Selesho. 2014. *The Role of Leadership in Employee Motivation*. Faculty of Management Sciences, Vaal University of Technology, Vanderbijlpark, South Africa.
- Khaled Al-Omari and Haneen Okasheh. 2017. *The Influence of Work Environment on Job Performance: A Case Study of Engineering Company in Jordan*. Department of Architecture, University of Jordan, Amman, Jordan.
- Komarudin. 2005. *Strategi Pembelajaran Aktif*. Yogyakarta: Insan Madani.
- Lusiana Inuh, Maria. 2016. *Pengaruh Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan*. Skripsi Univ Sanata Dharma. Yogyakarta
- Luthans, Fred. 2011. *Perilaku Organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT. Indek.
- Luthans, Fred. 2012. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Moekijat. 2005. *Manajemen Kepegawaian Dan Hubungan Dalam Perusahaan*. Edisi Ketiga. Alumni : Bandung.
- Mashal Ahmed & Saima Shafiq. 2014. *The Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: A Case Study of Telecom Sector*. Islamia University of Bahawalpur, Pakistan.
- Mohammad Aldrin Akbar, Maklon Boserren. 2017. *Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Balai Laboratorium Kesehatan Papua*. Jurnal Universitas Yapis Papua. Papua
- Muhamad Ferdiansyah. 2018. *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi Dan Program Pelatihan Terhadap Employee Engagement Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan Di Pt Angkasa Pura Ii (Persero)*. Jurnal Univ Negeri Jakarta. Jakarta
- Nachrowi D Nachrowi. 2009, *Ekonometrika, untuk Analisis Ekonomi dan Keuangan*, Cetakan Pertama, Jakarta: Lembaga Penerbit FE UI.
- Nawawi, Ismail Uha. 2013. *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja Proses Terbentuk, Tumbuh Kembang, Dinamika dan Kinerja Organisasi*. Edisi Pertama, Cetakan kedua. Jakarta : Prenada Media Group
- Pratiwi, Suwesty Yunia. 2011. *Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel*



*Intervening (Studi pada Perusahaan Daerah Air Minum Kabupaten Wonosobo)*. Skripsi Univ Negeri Semarang. Semarang

Ray Gullat, 2009, *Pengaruh Motivasi Terhadap Perilaku Pemimpin dengan Kepuasan Kerja dan Kinerja Pegawai*. Leadership Jurnal vol. 30 No.I 2009.

Robbins, S.P dan Timothy A. Judge. (2015). *Perilaku Organisasi*, Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.

Sadili, Samsudin. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : Pustaka Setia.

Sagala, Syaiful. 2010. *Supervisi Pembelajaran dalam Profesi Pendidikan*. Bandung: Alfabeta.

Samsul Efendi, Masluyah Suib, Aswandi. 2013. *Pengaruh Perilaku Kemimpinan dan Motivasi Belajar Terhadap Peningkatan Kompetensi Pedagogik Guru SMA Negeri di sub rayon 2 kabupaten Bengkayang*. Artikel Ilmiah. Pontianak: FKIP Universitas Tanjungpura Pontianak.

Sarwoto. 2011. *Dasar-dasar Organisasi Manajemen*. Jakarta : Ghalia Indonesia

Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Prodktivitas Kerja*. Bandung: Bandar Maju

Sondang. P. Siagian. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.

Sudaryono. 2014. *Budaya & Perilaku Organisasi*, Edisi Pertama. Jakarta: Lentera Ilmu Cendekia.

Sugiyono. 2010, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*, Alfabeta, Bandung.

Suharso Puguh, 2009. *Metode Penelitian Kuantitatif unuk Bisnis*. Jakarta: PT. Remaja Rosida Karya.

Suwatno. & Priansa, D. 2011. *Manajemen SDM dalam organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta

Tika H. Moh. Pabundu, 2012. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Cetakan ke - 4, PT. Bumi Aksara, Jakarta.

Veithzal, Rivai. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia.untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada

Wahjosumidjo. 2010. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta : Grafindo

Yukl, 2010, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Edisi Kelima, Terjemahan Indeks, Jakarta.