

# **Visionist**

Volume 3, Nomor 1 – Maret 2014

ANALISIS KEPUASAN NASABAH PEMBIAYAAN BNI FLEKSI SYARIAH PADA PT. BANK BNI SYARIAH TANJUNG KARANG ..... <i>Anggrita Denziana dan Abdul Basit</i>	1 – 13
PENGEMBANGAN EKONOMI SYARIAH BAGI USAHA KECIL DAN MENENGAH DALAM MENGHADAPI KRISIS FINANSIAL GLOBAL ..... <i>Habiburrahman</i>	14 – 23
ANALISIS BUDAYA ORGANISASI PADA UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH LAMPUNG DENGAN MENGGUNAKAN MODEL DENISON ..... <i>Marzuki</i>	24 – 35
PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN IKLIM KERJASAMA TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR PELAYANAN PAJAK BANDAR LAMPUNG ..... <i>Iskandar AA dan Defrizal</i>	36 – 49
HUBUNGAN MOTIVASI DENGAN KINERJA PEGAWAI ..... ..... <i>Dirwansyah Sesunan dan Sinung Hendratno</i>	50 – 60
ANALISIS PEMANFAATAN <i>E-BANKING</i> DALAM INDUSTRI PERBANKAN DI INDONESIA DITINJAU DARI <i>STRUCTURE-CONDUCT-PERFORMANCE PARADIGM</i> ..... ..... <i>Defrizal, Agus Wahyudi dan M. Yusuf S. Barusman</i>	61 – 84

Jurnal Manajemen Visionist	Volume 3	Nomor 1	Halaman 1 - 84	Bandar Lampung Maret 2014	ISSN 1411 – 4186
-------------------------------	----------	---------	-------------------	------------------------------	---------------------

ISSN 1411 – 4186

*Jurnal Manajemen*

# **Visionist**

Volume 3, Nomor 1 – Maret 2014

## **DEWAN PENYUNTING**

### **Penyunting Ahli**

Sudarsono (Ketua)  
Sri Utami Kuntjoro  
Sinung Hendratno  
Agus Wahyudi  
Abdul Basit

### **Penyunting Pelaksana**

Budhi Waskito  
Ardansyah  
Eka Kusmayadi  
Zainal Abidin

Alamat:

Jl. Z.A. Pagar Alam No. 89, Bandar Lampung  
Tel. 0721- 789825; Fax. 0721 - 770261  
Email: [visionist@ubl.ac.id](mailto:visionist@ubl.ac.id)

Diterbitkan oleh:

Program Studi Manajemen  
Universitas Bandar Lampung

## **PENGARUH MOTIVASI KERJA DAN IKLIM KERJASAMA TERHADAP KINERJA PEGAWAI KANTOR PELAYANAN PAJAK BANDAR LAMPUNG**

**Iskandar AA dan Defrizal**  
*Universitas Bandar Lampung*

### **Abstract**

*Target of research is to know influence of job motivation, and influence of cooperation climate to officer performance at Kantor Pelayanan Pajak Bandar Lampung, Free Variable is motivation work and cooperation climate, while variable tied is officer performance. Method data collecting the used is the source of data that is primary data and data of sekunder, data collecting technique is observation, interview, documentation and quesioner, while populasi is the overall of research subyek, that is officer at Kantor Pelayanan Pajak Bandar Lampung to amount to 57 people. Data analysis used to test this hypothesis is analysis is qualitative done with single tables analysis, quantitative analysis use equation of data processing and doubled linear regresi computerized by using Statistical Package For Social Scienceties program (SPSS) Version 13.0 Result of analysis indicate that job motivation, and cooperation climate have an effect on signifikan to officer performance. To increase action performance which need to be done is to improve observation of head, have to remain to be braided by cooperation with friend work so that cooperation which intertwine harmoniously, as well as officer have to have discipline to time as well as don't procrastinate work but rather to exploiting of effective time and efesien.*

*Key words: job motivation, cooperation climate, officer performance*

### **Abstrak**

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh motivasi kerja, dan pengaruh iklim kerjasama terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Bandar Lampung, Variabel bebas adalah motivasi kerja dan iklim kerjasama, sedangkan variabel terikat adalah kinerja pegawai. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah sumber data yaitu data primer dan data sekunder, teknik pengumpulan data adalah observasi, interview, dokumentasi dan kuesioner, sedangkan populasi adalah keseluruhan subyek penelitian, yaitu pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Bandar Lampung berjumlah 57 orang. Analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis ini adalah analisis kualitatif dilakukan dengan analisis tabel tunggal, analisis kuantitatif menggunakan persamaan regresi linier berganda dan pengolahan data secara komputerisasi dengan menggunakan program Statistical Package For Social Scienceties (SPSS) versi 13.0. Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja, dan iklim kerjasama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Untuk meningkatkan kinerja tindakan yang perlu dilakukan adalah meningkatkan pengawasan pimpinan, harus tetap dijalin kerjasama dengan rekan sekerja agar kerjasama yang terjalin harmonis, dan juga pegawai harus mempunyai disiplin terhadap waktu dan juga jangan menunda-nunda pekerjaan tetapi lebih kepada pemanfaatan waktu yang efektif dan efesien.

*Kata kunci: motivasi kerja, iklim kerjasama, kinerja pegawai*

## **PENDAHULUAN**

Keberhasilan suatu aktivitas bergantung pada organisasi. Adanya struktur yang mapan sangat diperlukan untuk menjamin agar rencana dapat dilaksanakan. Organisasi adalah suatu proses tersusun yang orang-orangnya berinteraksi untuk mencapai tujuan. Sedangkan organisasi formal merupakan sistem tugas, hubungan wewenang, tanggung jawab, dan pertanggungjawaban yang dirancang oleh manajemen agar pekerjaan dapat dilakukan. Struktur formal ini dibuat meliputi pekerjaan yang harus dilakukan dan memberikan suatu kerangka bagi perilaku pekerjaan. Organisasi formal menawarkan bidang-bidang tetap yang masing-masing orang bekerja pada bidang tanggung jawabnya sendiri. Pada saat yang sama, tentunya, pekerjaan yang dilakukan oleh setiap orang itu menjadi bagian dari tugas yang lebih besar yang harus diselesaikan secara keseluruhan oleh suatu organisasi.

Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Bandar Lampung merupakan salah satu unsur kelengkapan dalam tata organisasi Direktorat Jendral Pajak Kantor Wilayah Bengkulu dan Lampung. Mereka mengemban tugas melakukan kegiatan, melaksanakan kerja dan memikul tanggung jawab operasional dan teknis di bidang layanan pajak.

Sejauh mana pegawai dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam melayani kegiatan dibidang pelayanan publik maupun pegawai, merupakan masalah yang perlu dikaji, khususnya berkenaan dengan cara atau memproses suatu pekerjaan sesuai dengan tata aturan yang berlaku. Sebagai proses pendukung kegiatan organisasi banyak faktor yang dapat menimbulkan masalah-masalah baik yang berkenaan dengan aspek manusianya seperti perilaku, sikap dan sifatnya maupun dari segi organisasi misalnya struktur, proses atau manajemennya, serta dari segi hasil kualitas dan kuantitasnya.

Salah satu masalah yang sering timbul dalam kegiatan adalah cara atau proses yang dilakukan antara yang melayani dengan yang dilayani, fungsi-fungsi pelaksanaannya sampai pada taraf evaluasinya maupun kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kelemahan ini dapat terjadi bilamana peranan dan dukungan kerja tergolong lemah serta bekerja tidak menurut aturan, sehingga sering timbul kesalahan-kesalahan seperti ketidaktepatan data, keterlambatan proses dan kelalaian menyampaikan surat-surat serta berkas-berkas permohonan, arus informasi yang kurang lancar dan kejadian lainnya.

Upaya-upaya mendukung dan mewujudkan kinerja telah dilakukan dengan baik oleh kepala dan segenap pegawai, secara keseluruhan dengan menggunakan sumber daya, metode dan teknologi yang tersedia antara lain adalah penyediaan prasarana dan sarana kerja, pembangunan fisik dan non fisik, peningkatan keterampilan dan kemampuan melalui latihan dan pendidikan. Kenyataannya masih terjadi pemanfaatan waktu yang sering diabaikan dan dilanggar, bekerja tidak menurut aturan yang semestinya, kurangnya kemampuan serta kegairahan kerja. Disamping itu hubungan kerja yang kurang saling mendukung, menyebabkan kerjasama di antara sesama kurang serasi dan harmonis. Bahkan kebanyakan para pegawai kurang inisiatif dan selalu menunggu perintah dari atasan. Hal demikian yang sering timbul dalam kegiatan dan pelayanan jasa pegawai. Dan menjadi salah satu masalah yang berkenaan dengan kinerja pegawai. Permasalahan yang dimaksud adalah: (1) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Bandar Lampung; (2) Apakah iklim kerjasama berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Bandar Lampung; dan (3) Apakah motivasi kerja dan iklim kerjasama secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Bandar Lampung.

Tujuan penelitian ini adalah untuk (1) mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Bandar Lampung; (2) mengetahui pengaruh iklim kerjasama terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Bandar Lampung; dan (3) mengetahui pengaruh motivasi kerja dan iklim kerjasama terhadap kinerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Bandar Lampung.

## **KERANGKA PEMIKIRAN**

Banyak para ahli motivasi memberikan teori tentang motivasi diantaranya yang sangat terkenal adalah menurut A Maslow yang dalam teori motivasinya membagi 5 ( lima ) tingkatan skala prioritas kebutuhan manusia yaitu: kebutuhan biologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan aktualisasi diri.

Sebagaimana dengan pendapat tersebut maka dalam teori model Vroom yang dikutip oleh As'ad (1999) menyebutkan bahwa apabila performance kerja (kinerja ) seorang rendah maka ini merupakan hasil dari motivasi kerja yang rendah pula atau kemampuan yang rendah atau baik kemampuan dan motivasi rendah.

Pendapat ahli lain adalah Motivasi Teori Herzberg yang mengatakan Motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan yang dilakukan. Herzberg membagi motivasi kedalam dua bentuk motivasi yaitu sebagai berikut : (1) Motivasi yang bersifat Intrinsik, yaitu motivasi yang berasal dari dalam diri pegawai seperti harapan dan keinginan pegawai dalam bekerja dengan pengharapannya; dan (2) Motivasi yang bersifat Ekstrinsik, yaitu Motivasi yang berasal dari luar diri pegawai seperti gaji, tunjangan, insentif, penghargaan, hubungan kerja, lingkungan kerja, kebijakan pimpinan, pengawasan, dan pengembangan karier.

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan motivasi kerja adalah keseluruhan daya penggerak atau tenaga pendorong yang menimbulkan adanya keinginan untuk melakukan kegiatan atau aktivitas dalam menjalankan tugas yang dilaksanakan secara sistematis, berulang-ulang, kontinyu dan progresif untuk mencapai tujuan. Konstruk variabel ini yang dikembangkan mempunyai indikator dimensi intrinsik dan ekstrinsik. Indikator dari dimensi ekstrinsik adalah pujian, hukuman dan aturan, dan indikator dari dimensi intrinsik adalah kesadaran, kebutuhan dan harapan.

Organisasi pada lembaga pemerintahan memiliki bermacam-macam kegiatan dimana kegiatan satu dengan yang lainnya saling berhubungan serta merupakan satu kesatuan dalam mencapai tujuan. Keterkaitan itu sering timbul saling ketergantungan sehingga memerlukan suatu kerjasama agar tujuan dapat tercapai. Kerjasama itu timbul disebabkan oleh keterbatasan yang dimiliki oleh setiap individu dalam melakukan tugas-tugas dan tanggung jawabnya.

Barnard (1968) memberikan pengertian kerjasama, yaitu; *Cooperation Justifies it self, then as a means of overcoming the limitations restricting what individual can do.* Oleh karena itu, kerjasama merupakan alat untuk mengatasi keterbatasan individu. Westra, dkk dalam Esiklopedi (1982) menyebutkan kerjasama merupakan perbuatan beberapa orang secara bersama-sama yang memberikan hasil, sedangkan hasil tersebut tidak akan terjadi apabila hanya dilakukan secara perorangan. Pareek (1987) memberikan pengertian bahwa kerjasama dapat didefinisikan dalam kaitan dengan seseorang yang bekerja dengan orang lain untuk mencapai suatu tujuan yang danggap dapat dibagi.

Keuntungan terbesar dari kerjasama ialah merubah keterbatasan-keterbatasan yang dimiliki oleh setiap pegawai baik sebagai individu maupun kelompok. Kekurangan keahlian, pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki dalam beberapa bidang tidak menjadi halangan dalam melaksanakan tugas-tugas tertentu, jika mereka bekerjasama dan menghimpun kemampuan masing-masing.

Para pegawai perlu memahami iklim kerjasama yang timbul di dalam lingkungan kerjanya, sebab hal ini berpengaruh terhadap tindakan atau reaksi yang efektif dari para pegawai di dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab mereka maupun terhadap sesamanya serta pada gilirannya akan mempengaruhi kepuasan dan penampilan kerja. Selanjutnya untuk mengetahui profil iklim kerjasama kelompok suatu organisasi, Chung dan Megginson (1981) mengemukakan beberapa dimensi, yaitu : (1) Otonomi dan fleksibilitas karyawan, (2) kepercayaan dan keterbukaan, (3) Kehangatan dan dukungan, (4) Kejujuran dan Penghargaan terhadap prestasi karyawan, (5) kejelasan tujuan, (6) resiko akibat perilaku karyawan, (7) pertumbuhan pribadi karyawan.

Kinerja (performance) berarti prestasi kerja atau pelaksanaan atau pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja, Smith (1992) menyatakan bahwa performance atau kinerja adalah "... output drive from proses, human or otherwise ...." maksudnya bahwa kinerja merupakan hasil atau out put dari suatu proses. Selanjutnya Prawiro Santono memberikan batasan " Kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi secara legal tidak melanggar hukum, sesuai dengan moral dan etika".

Dalam penelitian ini yang dimaksud dengan kinerja pegawai adalah suatu tingkat hasil pekerjaan yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang bersangkutan.

Berdasarkan landasan teori dan kerangka pikir yang telah dikemukakan maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut :

1. Motivasi Kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Bandar Lampung.
2. Iklim Kerjasama ada pengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Bandar Lampung.
3. Motivasi kerja dan Iklim kerjasama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Bandar Lampung.

### **METODOLOGI PENELITIAN**

Dalam Penelitian ini yang menjadi variabel adalah :

- a. Variabel bebas (independent vareabel), yaitu motivasi diberi Notasi  $X_1$  dan iklim kerjasama diberi notasi  $X_2$ .
- b. Variabel terikat (dependent variabel), yaitu kinerja pegawai diberi notasi Y

Variabel motivasi kerja, iklim kerjasama, dan kinerja diukur dengan cara pemberian score setiap jawaban responden pada kuesioner yang diberikan, pemberian skor terdapat 5 (lima) alternatif jawaban dengan tingkat kriteria yaitu : (1) Jawaban a diberi skor 5, kriteria sangat setuju; (2) Jawaban b diberi skor 4, kriteria setuju ; (3) Jawaban c diberi skor 3, kriteria kurang setuju; (4) Jawaban d diberi skor 2, kriteria tidak setuju; dan (5) Jawaban e diberi skor 1, kriteria sangat tidak setuju

Selanjutnya kriteria dari jawaban responden tentang variabel ditentukan dengan menentukan Interval kelas normatif atau Interval kelas harapan dengan rumus Interval kelas Sebagai berikut :

$$I = \frac{NT-NR}{K}$$

Keterangan :

- I = Interval Kelas dari total score  
NT = Nilai Tertinggi dari total score  
NR = Nilai terendah dari total score  
K = Jumlah kelas

Dalam Penelitian ini data yang diperoleh berupa : (1) Data primer yang diperoleh langsung dari objek penelitian, yaitu Kantor Pelayanan Pajak Bandar Lampung melalui wawancara, kuesioner dan dokumentasi; (2) Data Sekunder yaitu data yang diperoleh dari pihak lain yang telah mengolah data primer dan mempublikasikannya seperti pada Biro Statistik, Majalah Ilmiah, Buletin.

Penelitian ini merupakan penelitian lapangan (field research) dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang terdiri dari observasi, interview, kuesioner, dan dokumentasi.

Populasi penelitian ini terbatas pada Kantor Pelayanan Pajak Bandar Lampung berjumlah 57 Orang pegawai. Menurut Suharsimi Arikunto (2002) “Apabila objek penelitian kurang dari 100 lebih baik diambil semuanya sehingga penelitiannya merupakan penelitian sensus. Selanjutnya jika jumlah objek lebih besar dari 100 maka dapat diambil antara 10 – 15% atau 20 – 25%”. Dengan mempertimbangkan homogenitas populasi sampel ditarik secara proporsional dengan mengambil seluruh populasi sebagai sampel atau penelitian sensus berjumlah 57 orang pegawai .

Untuk menganalisis data yang diperoleh melalui kuesioner, langkah pertama yang akan dilakukan adalah editing dan pengolahan data dalam bentuk tabulasi hasil jawaban responden kemudian dilakukan analisis data melalui metode analisis secara kualitatif dan kuantitatif.

Analisis kualitatif dilakukan dengan analisis tabel tunggal atau secara parsial, yang akan menggambarkan kriteria masing-masing variabel yaitu kriteria variabel motivasi, iklim kerjasama dan variabel kinerja dan juga menggambarkan kriteria setiap indikator dari variabel motivasi, iklim kerjasama dan kinerja.

Analisis kuantitatif menggunakan persamaan regresi linier berganda dan pengolahan data secara komputerisasi dengan menggunakan program Statistical Package For Social Science (SPSS) versi 13.0. Persamaan regresi linier sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + E_t$$

Keterangan ;

A= intercept

B= koefisien regresi

X1 = Motivasi

X2 = Iklim kerjasama

Y= Kinerja Pegawai

ET= Error Term

Uji hipotesis untuk signifikansi pengaruh antara motivasi dan iklim kerjasama terhadap kinerja, digunakan rumus :

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

Kriteria uji :

Tolak  $H_0$  jika  $F_{hit} \geq F_{(1-\alpha)(n-k-1)}$  dengan taraf signifikansi  $\alpha = 5\%$

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Analisis Kualitatif

Dalam penelitian ini mengambil sampel secara sensus dari total pegawai Kantor Pelayanan Pajak Bandar Lampung yang berjumlah 57 orang pegawai tanpa membedakan jenis kelamin, umur, golongan maupun bidang pekerjaan. Selain itu penelitian ini terbatas pada variabel motivasi kerja dan iklim kerjasama dan kinerja pegawai sebagaimana yang telah dirumuskan sebelumnya.

### Motivasi

Pertanyaan yang diajukan kepada responden tentang motivasi kerja memiliki empat indikator yaitu: gaji, tunjangan, insentif, penghargaan, harapan, hubungan kerja, pengawasan, kebijakan dan pengembangan karier. Dari indikator tersebut dijadikan acuan untuk menyusun daftar pertanyaan yang menghasilkan 10 pertanyaan kemudian dijawab oleh responden.

Dari hasil olah data diperoleh rentang skor nilai terendah 10 dan tertinggi 50 serta jumlah skor motivasi kerja sebesar 2.129 yang selanjutnya dapat dilakukan perhitungan interval kelas dan skor rata-rata (mean). Interval kelas dari motivasi adalah sebesar 8, sedangkan skor rata-ratanya adalah sebesar 37,4. Dari hasil perhitungan interval kelas dan skor rata-rata tersebut dapat disusun distribusi frekuensi (Tabel 1).

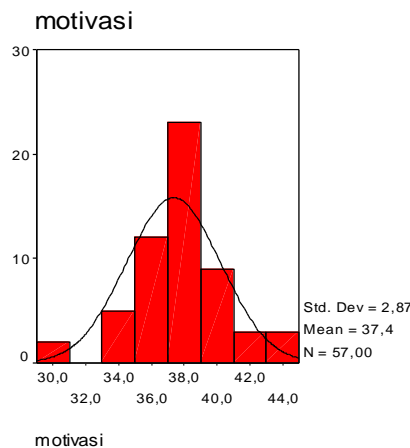
Tabel 1. Distribusi Frekuensi Variabel Motivasi kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Bandar Lampung.

Kategori	Interval Kelas	Persentase (%)
Tidak baik	10,00 – 17,00	0,00
Kurang baik	18,00 – 25,00	0,00
Cukup baik	26,00 – 33,00	12,28
Baik	34,00 – 41,00	82,46
Sangat Baik	42,00 – 50,00	5,26
Jumlah		100,00

Dari Tabel 1 tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa motivasi kerja dari 57 orang subyek penelitian yang berada pada kategori sangat baik sebanyak 3 orang atau 5,26 %, yang berada pada kategori baik sebanyak 47 orang atau 82,46 %, dan yang berada pada kategori cukup baik 7 orang atau 12,28 %. Sedangkan skor rata-rata jawaban responden sebesar 37,4. Dengan demikian variabel motivasi kerja dalam kategori baik.

Hasil pengolahan data dengan program komputer terhadap data dasar didapatkan variabel motivasi kerja yang diperoleh pegawai sebanyak 57 pegawai dengan rentang nilai skor antara 29 sampai 44 rata-rata 37,4 dan simpangan baku 2,87 (Gambar 1).

Pada Gambar 1 terlihat bahwa data berkaitan variabel motivasi kerja dari seluruh data penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa motivasi kerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Bandar Lampung berdistribusi normal atau dalam kategori baik. Dimana berdasarkan grafik histogram membentuk kurva normal dan sebaran frekuensi terbesar berada kategori baik sehingga motivasi kerja yang ada pada Kantor Pelayanan Pajak Bandar Lampung dalam kategori baik.



Gambar 1. Grafik Sebaran Skor Variabel Motivasi Kerja.

### ***Iklm kerjasama***

Pertanyaan yang diajukan kepada responden tentang iklim kerjasama memiliki enam indikator yaitu : Otonomi dan fleksibilitas, kepercayaan dan keterbukaan, kehangatan dan dukungan, kejujuran, penghargaan terhadap kualitas hasil dan Pertumbuhan pribadi. Dari indikator tersebut dijadikan acuan untuk menyusun daftar pertanyaan yang menghasilkan 10 pertanyaan yang kemudian dijawab oleh responden.

Dari hasil olah data diperoleh rentang skor nilai terendah 10 dan tertinggi 50 serta jumlah skor iklim kerjasama sebesar 2.289, selanjutnya dapat dilakukan perhitungan interval kelas dan skor rata-rata (mean). Interval kelas dari iklim kerjasama adalah sebesar



8 dengan rata-rata sebesar 40,2. Dari hasil perhitungan interval kelas dan skor rata-rata tersebut dapat disusun distribusi frekuensi (Tabel 2).

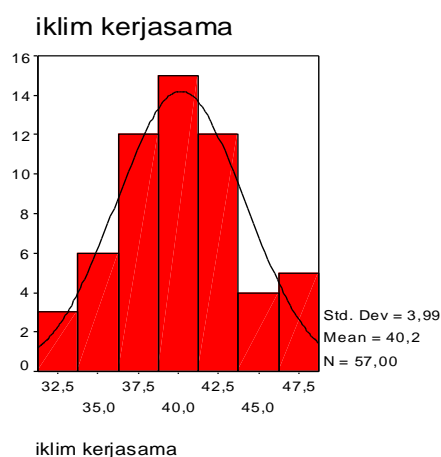
Dari Tabel 2 dapat dijelaskan bahwa iklim kerjasama dari 57 orang subyek penelitian yang berada pada kategori sangat baik sebanyak 15 orang atau 28,07 %, yang berada pada kategori baik sebanyak 36 orang atau 63,16 % dan skor yang berada di kategori cukup baik sebanyak 5 orang atau 8,77 %. Sedangkan skor rata-rata jawaban responden sebesar 40,2 dengan demikian variabel iklim kerjasama dalam kategori baik.

Tabel 2. Distribusi Frekuensi Variabel Iklim kerjasama pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Bandar Lampung.

Kategori	Interval Kelas	Persentase (%)
Tidak baik	10,00 – 17,00	0,00
Kurang baik	18,00 – 25,00	0,00
Cukup baik	26,00 – 33,00	8,77
Baik	34,00 – 41,00	63,16
Sangat Baik	42,00 – 50,00	28,07
Jumlah		100,00

Hasil pengolahan data dengan program komputer terhadap data dasar didapatkan variabel iklim kerjasama yang diperoleh pegawai sebanyak 57 pegawai dengan rentang nilai skor antara 32 sampai 48 rata-rata 40,2 dan simpangan baku 3,99 (Gambar 2).

Pada Gambar 2 terlihat bahwa data berkaitan variabel iklim kerjasama dari seluruh data penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa iklim kerjasama pada Kantor Pelayanan Pajak Bandar Lampung berdistribusi normal atau dalam kategori baik. Dimana berdasarkan grafik histogram membentuk kurva normal dan sebaran frekuensi terbesar berada kategori baik sehingga iklim kerjasama pada Kantor Pelayanan Pajak Bandar Lampung dalam kategori baik.



Gambar 2. Grafik Sebaran Skor Variabel Iklim Kerjasama.

**Kinerja Pegawai**

Pertanyaan yang diajukan kepada responden tentang kinerja pegawai memiliki tujuh indikator yaitu : Prestasi kerja, kesetiaan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, ketaatan, dan tanggung jawab. Dari indikator tersebut dijadikan acuan untuk menyusun daftar pertanyaan yang menghasilkan 10 pertanyaan kemudian dijawab oleh responden.

Dari hasil olah data diperoleh rentang skor nilai terendah 10 dan tertinggi 50 serta jumlah skor kinerja pegawai sebesar 2.263 selanjutnya dapat dilakukan perhitungan interval kelas dan skor rata-rata (mean). Interval kelas dari kinerja pegawai adalah sebesar

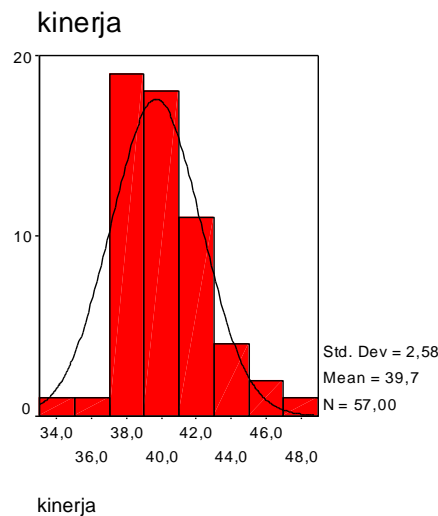
8 dengan rata-rata sebesar 39,7. Dari hasil perhitungan interval kelas dan skor rata-rata tersebut dapat disusun distribusi frekuensi (Tabel 3).

Tabel 3. Distribusi Frekuensi Variabel kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Bandar Lampung.

Kategori	Interval Kelas	Persentase (%)
Tidak baik	10,00 – 17,00	0,00
Kurang baik	18,00 – 25,00	0,00
Cukup baik	26,00 – 33,00	1,75
Baik	34,00 – 41,00	85,96
Sangat Baik	42,00 – 50,00	12,28
Jumlah		100,00

Dari Tabel 3 di atas dapat dijelaskan bahwa kinerja pegawai dari 57 orang subyek penelitian yang berada pada kategori sangat baik sebanyak 7 orang atau 12,28 %, yang berada pada kategori baik sebanyak 49 orang atau 85,96 % dan yang berada pada kategori cukup baik sebanyak 1 orang atau 1,75 %. Sedangkan skor rata-rata jawaban responden sebesar 39,7.

Hasil pengolahan data dengan program komputer terhadap data dasar didapatkan variabel kinerja pegawai sebanyak 57 pegawai dengan rentang nilai skor antara 33 sampai 47, rata-rata 39,7 dan simpangan baku 2,58 (Gambar 3).



Gambar 3. Grafik Sebaran Skor Variabel Kinerja Pegawai.

Pada Gambar 3 terlihat bahwa data berkaitan variabel kinerja dari seluruh data penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Bandar Lampung berdistribusi normal atau dalam kategori baik. Dimana berdasarkan grafik histogram membentuk kurva normal dan sebaran frekuensi terbesar berada kategori baik sehingga kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Bandar Lampung dalam kategori baik.

### Analisis Kuantitatif

Untuk mengetahui adanya pengaruh antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai, antara iklim kerjasama dengan kinerja pegawai serta motivasi kerja dan iklim kerjasama secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai, maka dilakukan pengolahan data

menggunakan program SPSS (*Statistical Packages for The Social Sciences*) for Windows versi 13.0.

**Pengaruh Motivasi kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini menyatakan terdapat pengaruh antara motivasi kerja ( $X_1$ ) terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Bandar Lampung. Perhitungan analisis regresi sederhana berdasarkan data variabel kinerja pegawai atas motivasi kerja (Tabel 4).

Tabel 4. Coefficients Y atas  $X_1$

Model		Unstandardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error		
1	(Constant)	26,579	4,189	6,345	,000
	Motivasi	,351	,112	3,142	,003

a Dependent Variable: kinerja

Dari tabel tersebut dapat dijelaskan analisis regresi sederhana menghasilkan arah regresi b sebesar 0,351 dan konstanta a sebesar 26.579. Dengan demikian pengaruh antara kedua variabel tersebut dapat digambarkan melalui persamaan regresi sebagai berikut:

$$\hat{Y} = 26,579 + 0,351 X_1$$

Sebelum digunakan untuk keperluan prediksi, persamaan regresi ini harus memenuhi syarat uji keberartian (signifikansi) dan uji kelinearan. Oleh karena itu untuk mengetahui derajat keberartian dan kelinearan regresi, dilakukan uji F (Tabel 5).

Tabel 5. Daftar ANOVA Regresi Linear Y atas  $X_1$

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	56,906	1	56,906	9,873	,003(a)
Residual	317,024	55	5,764		
Total	373,930	56			

a Predictors: (Constant), motivasi

b Dependent Variable: kinerja

Uji keberartian koefisien regresi sederhana dengan uji F, diperoleh harga  $F_{hitung}$  sebesar 9,873 sedangkan  $F_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05$  dan  $dk = 55$  diperoleh  $F_{tabel} = 3,17$ . Oleh karena  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka koefisien regresi sederhana sangat signifikan. Dengan demikian dari hasil tersebut membuktikan bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil pengujian signifikansi dan linearitas seperti pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa regresi  $\hat{Y} = 26,579 + 0,351 X_1$  sangat signifikan dan linear. Model regresi tersebut mengandung arti bahwa apabila motivasi kerja ditingkatkan satu poin, maka kinerja pegawai cenderung meningkat sebesar 0,351 poin pada konstanta 26,579. Sedangkan besarnya sumbangan variabel motivasi kerja terhadap kinerja pegawai (Tabel 6).

Tabel 6. Summary R Square variabel X<sub>1</sub>, terhadap Y

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,790(a)	,624	,607	2,40085

a Predictors: (Constant), motivasi

Berdasarkan Tabel 6 dapat dijelaskan bahwa Angka R adalah 0,790 artinya pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai sebesar 79,0 %. Sedangkan persentase variasi naik turunnya variabel X terhadap variabel Y di tunjukkan oleh R. Square yaitu sebesar 0,624 hal ini berarti 62,4 % kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh faktor motivasi kerja.

**Pengaruh Iklim Kerjasama Terhadap Kinerja Pegawai**

Hipotesis selanjutnya menyatakan terdapat pengaruh antara iklim kerjasama (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Bandar Lampung. Perhitungan analisis regresi sederhana berdasarkan data variabel kinerja pegawai atas iklim kerjasama yang diterima pegawai (Tabel 7).

Tabel 7. Coefficients Y atas X<sub>2</sub>

Model		Unstandardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error		
1	(Constant)	22,189	2,600	8,535	,000
	iklim kerjasama	,436	,064	6,769	,000

a Dependent Variable: kinerja

Dari Tabel 7 dapat dijelaskan analisis regresi sederhana menghasilkan arah regresi b sebesar 0,436 dan konstanta a sebesar 22,189. Dengan demikian pengaruh antara kedua variabel tersebut dapat digambarkan melalui persamaan regresi sebagai berikut:

$$\hat{Y} = 22,189 + 0,436X_2$$

Sebelum digunakan untuk keperluan prediksi, persamaan regresi ini harus memenuhi syarat uji keberartian (signifikansi) dan uji kelinearan. Oleh karena itu untuk mengetahui derajat keberartian dan kelinearan regresi, dilakukan uji F (Tabel 8).

Tabel 8. Daftar ANOVA Regresi Linear Y atas X<sub>2</sub>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	169,939	1	169,939	45,819	,000(a)
Residual	203,991	55	3,709		
Total	373,930	56			

a Predictors: (Constant), iklim kerjasama

b Dependent Variable: kinerja

Uji keberartian koefisien regresi sederhana dengan uji F, diperoleh harga F<sub>hitung</sub> sebesar 45,819 sedangkan F<sub>tabel</sub> pada α = 0,05 dan dk = 43 diperoleh F<sub>tabel</sub> = 3,17. Oleh karena F<sub>hitung</sub> > F<sub>tabel</sub> maka koefisien regresi sederhana sangat signifikan. Dengan demikian dari hasil tersebut membuktikan bahwa iklim kerjasama pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil pengujian signifikansi dan linearitas seperti pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa regresi  $\hat{Y} = 22,189 + 0,436X_2$  sangat signifikan dan linear. Model

regresi tersebut mengandung arti bahwa apabila iklim kerjasama ditingkatkan satu poin, maka kinerja pegawai cenderung meningkat sebesar 0,436 poin pada konstanta 22,189. Sedangkan besarnya sumbangan variabel iklim kerjasama terhadap kinerja pegawai (Tabel 9).

Tabel 9. Summary R Square variabel dan X<sub>2</sub> terhadap Y

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,774(a)	,599	,445	1,92586

a Predictors: (Constant), iklim kerjasama

Berdasarkan Tabel 9 dapat dijelaskan bahwa Angka R adalah 0,774 artinya pengaruh iklim kerjasama terhadap kinerja pegawai sebesar 77,4%. Sedangkan persentase variasi naik turunnya variabel X terhadap variabel Y di tunjukkan oleh R. Square yaitu sebesar 0,599 hal ini berarti 59,9 % kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh faktor iklim kerjasama.

**Pengaruh Motivasi Kerja Dan Iklim Kerjasama Terhadap Kinerja Pegawai**

Hipotesis selanjutnya menyatakan terdapat pengaruh antara motivasi kerja dan iklim kerjasama terhadap kinerja pegawai pada Kantor Pelayanan Pajak Bandar Lampung. Perhitungan analisis regresi linear berganda berdasarkan data variabel kinerja pegawai atas motivasi kerja, iklim kerjasama (Tabel 10).

Tabel 10. Coefficients Y atas X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub>

Model		Unstandardized Coefficients		t	Sig.
		B	Std. Error		
1	(Constant)	19,510	3,581	5,448	,000
	Motivasi	,108	,099	1,086	,282
	iklim kerjasama	,402	,071	5,635	,000

a Dependent Variable: kinerja

Dari Tabel 10 dapat dijelaskan analisis regresi linear berganda menghasilkan arah regresi b<sub>1</sub> sebesar 0,108, b<sub>2</sub> sebesar 0,402 dan konstanta a sebesar 19,510 Dengan demikian pengaruh antara ketiga variabel tersebut dapat digambarkan melalui persamaan regresi sebagai berikut :

$$\hat{Y} = 19,510 + 0,108 X_1 + 0,402 X_2$$

Sebelum digunakan untuk keperluan prediksi, persamaan regresi ini harus memenuhi syarat uji keberartian (signifikansi) dan uji kelinearan. Oleh karena itu untuk mengetahui derajat keberartian dan kelinearan regresi, dilakukan uji F (Tabel 11).

Tabel 11. Daftar ANOVA Regresi Linear Y atas X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub>

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	174,295	2	87,148	23,573	,000(a)
Residual	199,634	54	3,697		
Total	373,930	56			

a Predictors: (Constant), iklim kerjasama, motivasi

b Dependent Variable: kinerja

Uji keberartian koefisien regresi berganda dengan uji F, diperoleh harga  $F_{hitung}$  sebesar 23,573 sedangkan  $F_{tabel}$  pada  $\alpha = 0,05$  dan  $dk = 54$  diperoleh  $F_{tabel} = 4,02$ . Oleh karena  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka koefisien regresi berganda sangat signifikan. Dengan demikian dari hasil tersebut membuktikan bahwa motivasi kerja, iklim kerjasama secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan hasil pengujian signifikansi dan linearitas seperti pada tabel di atas, dapat diketahui bahwa regresi  $\hat{Y} = 19,510 + 0,108 X_1 + 0,402 X_2$  sangat signifikan dan linear. Model regresi tersebut mengandung arti :

1. Konstanta sebesar 19,510 menyatakan jika tidak ada motivasi kerja dan iklim kerjasama maka kinerja pegawai akan tetap sebesar 19,510.
2. Koefisien regresi  $X_1$  sebesar 0,108 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 poin skor motivasi kerja akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,108 poin.
3. Koefisien regresi  $X_2$  sebesar 0,402 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 poin iklim kerjasama akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0,402 poin.

Sedangkan besarnya sumbangan faktor motivasi kerja dan iklim kerjasama terhadap kinerja pegawai dapat disajikan pada Tabel 12.

Tabel 12. Summary R Square variabel  $X_1$  dan  $X_2$  terhadap Y

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,683(a)	,466	,446	1,92274

a Predictors: (Constant), iklim kerjasama, motivasi

Berdasarkan Tabel 12 dapat dijelaskan bahwa Angka R adalah 0,683 artinya pengaruh motivasi kerja dan iklim kerjasama terhadap kinerja pegawai sebesar 68,3%. Sedangkan persentase variasi naik turunnya variabel X terhadap variabel Y di tunjukkan oleh R. Square yaitu sebesar 0,466 hal ini berarti 46,6 % kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh faktor motivasi kerja dan iklim kerjasama.

## KESIMPULAN DAN IMPLIKASI

### Kesimpulan

1. Hasil pengujian hipotesis motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan pola pengaruh  $\hat{Y} = 26,579 + 0,351 X_1$  artinya apabila motivasi kerja ditingkatkan satu poin maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,351 pada konstanta 26,579. Uji keberartian koefisien regresi sederhana diperoleh hasil  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $9,873 > 3,17$ ). Dengan demikian hipotesis yang diajukan dapat diterima kebenarannya atau tolak  $H_0$  terima  $H_1$ . Persentase variasi naik turunnya variabel motivasi kerja terhadap variabel kinerja pegawai sebesar 0,624 atau dapat diambil kesimpulan 62,4 % kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh faktor motivasi kerja.
2. Pengujian hipotesis iklim kerjasama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai dengan pola pengaruh  $\hat{Y} = 22,189 + 0,436 X_2$  artinya apabila iklim kerjasama ditingkatkan satu poin maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,436 pada konstanta 22,189. Uji keberartian koefisien regresi sederhana diperoleh hasil  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $45,819 > 3,17$ ). Dengan demikian hipotesis yang diajukan dapat diterima kebenarannya atau tolak  $H_0$  terima  $H_1$ . Persentase variasi naik turunnya variabel iklim kerjasama terhadap variabel kinerja pegawai sebesar 0,599 atau dapat diambil kesimpulan 59,9% kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh faktor iklim kerjasama pegawai.
3. Kesimpulan yang diperoleh dari hasil pengujian hipotesis motivasi kerja dan iklim kerjasama secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

dengan pola  $\hat{Y} = 19,510 + 0,108 X_1 + 0,402 X_2$  artinya apabila motivasi kerja ditingkatkan satu poin maka kinerja pegawai meningkat sebesar 0,108 dan apabila iklim kerjasama ditingkatkan satu poin maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,402 pada konstanta 19,510. Uji keberartian koefisien regresi menggunakan uji F (Anova) diperoleh hasil  $F_{hitung} > F_{tabel}$  ( $23,573 > 3,17$ ). Dengan demikian hipotesis yang diajukan dapat diterima kebenarannya atau tolak  $H_0$  terima  $H_1$ . Persentase variasi naik turunnya motivasi kerja dan iklim kerjasama secara parsial terhadap kinerja pegawai sebesar 0,683 atau dapat diambil kesimpulan 68,3 % kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh faktor motivasi kerja dan iklim kerjasama serta 31,7 % dipengaruhi oleh faktor lain diluar variabel penelitian.

### **Implikasi**

1. Mengingat begitu besar pengaruh motivasi terhadap kinerja tindakan yang perlu dilakukan dalam rangka meningkatkan kinerja adalah meningkatkan pengawasan pimpinan agar pegawai mempunyai semangat untuk bekerja, hal tersebut didasarkan pada hasil penelitian menunjukkan indikator pengawasan memiliki skor yang paling rendah.
2. Berdasarkan hasil penelitian terhadap variabel iklim kerjasama indikator otonomi dan fleksibilitas pegawai menunjukkan skor yang paling rendah, hal tersebut perlu dilakukan perbaikan atas kondisi ini yaitu pegawai dalam bekerja sebaiknya jangan terlalu diberi kebebasan dan tetap dalam pengawasan pimpinan dan harus tetap dijalin kerjasama dengan rekan sekerja agar kerjasama yang terjalin harmonis.
3. Pada variabel hasil indikator yang paling rendah adalah masalah ketaatan, yaitu selalu berusaha taat dan patuh pada jam kerja yang telah ditetapkan. Melihat kondisi tersebut tindakan yang harus diambil adalah lebih menanamkan kesadaran dan pengertian terhadap pegawai bahwa pegawai harus mempunyai disiplin terhadap waktu dan juga jangan menunda-nunda pekerjaan tetapi lebih kepada pemanfaatan waktu yang efektif dan efisien.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Arikunto, S. 2003. *Prosedur Penelitian*. Edisi kelima. Penerbit Bineka Cipta. Jakarta.
- Chung, KH dan L.C Megginson. 1981. *Organizational Behavior, Developing Managerial Skills*. New York: Harper & Row Publishers.
- Gagne, Carol r. Yekovich, dan Frank R. Yecovich, 1994, *The Cognitive Psychology of Shool Learning* (New York: Harper Collins College Publishing)
- Hadari, N. 1998. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis yang kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Hadi, S. 2003. *Metodologi Riset*. Edisi kelima. Andi Offset. Yogyakarta.
- Henemen, Herbet G. 1980. *Perspectives on personnel/Human Resources Management*. Home Wood. Illinois: Richard D. Irwin.
- J.L. Gibson, Jhon. M, Ivancevich, James Donnely. 1985. *Organisasi dan Manajemen*. Edisi ke-4, Terjemahan Djorbn Wchid, SH, Penerbut Erlangga, Jakarta.
- Oemar Hamalik, 1983. *Metode Belajar dan Kesulitan-kesulitan Belajar*. Bandung Tarsito.
- Petter Drucker, 1954, *The Prctice of Management* , (New York: Harper Collins College Publishing).
- Pollitt, Christopher, & Geert Bouckaert, 2000. *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, London: Oxford University Press.
- Pullitt, Ch., J. Birchall and K. Putman. 1998, *Decentralising Public Service Management*. Hampshire, England: McMillan.
- Sudjana. 1992. *Metode Statistik*. Bandung. Tarsito.

- The Liang Gie, Drs., 2002, *Organisasi dan Administrasi Kantor Modern*, Percetakan Republik Indonesia, Yogyakarta.
- Wahyudi, A. 2004. *Tata Laksana Baku Penyusunan Tesis*. MM-UBL Bandar Lampung.
- Wexkley & Yukl, 1999. *Policy Analysis: Concept and Practice* (Third Edition). Upper Saddle River, new Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Wilkel, 1984, *Proses Pembelajaran*, Jakarta, Penerbit Bina Aksara.



## SYARAT-SYARAT PENULISAN ARTIKEL

1. Artikel merupakan hasil refleksi, penelitian, atau kajian analitis terhadap berbagai fenomena manajemen yang belum pernah dipublikasikan di media lain.
2. Artikel ditulis dalam bahasa Indonesia atau Inggris dengan panjang tulisan antara 6.000-8.000 kata, diketik di halaman A4 dengan spasi tunggal, menggunakan *font Times New Roman 12 point*.
3. Artikel dilengkapi dengan abstrak sepanjang 100-150 kata dan 3-5 kata kunci yang ditulis dalam Bahasa Indonesia dan Bahasa Inggris.
4. Artikel memuat: Judul, Nama Penulis, Instansi asal Penulis, Alamat Kontak Penulis (termasuk telepon dan email), Abstrak, Kata-kata kunci, Pendahuluan, Kerangka Pemikiran, Metodologi, Isi (Hasil dan Pembahasan), Kesimpulan dan Implikasi, serta Daftar Pustaka.
5. Kata atau istilah asing yang belum diubah menjadi kata/istilah Indonesia atau belum menjadi istilah teknis, diketik dengan huruf miring.
6. Daftar Kepustakaan diurutkan secara alfabetis, dan hanya memuat literatur yang dirujuk dalam artikel.
7. Penulis diminta menyertakan biodata singkat.
8. Artikel dikirimkan kepada Tim Penyunting dalam bentuk file MicrosoftWord (\*.doc; \*.docx; atau \*.rtf) disimpan dalam CD, USB flash disk, ataupun dikirim melalui e-mail.
9. Kepastian pemuatan atau penolakan naskah diberitahukan kepada penulis melalui surat atau email. Artikel yang tidak dimuat tidak akan dikembalikan kepada penulis, kecuali atas permintaan penulis.
10. Penulis yang artikelnya dimuat akan menerima ucapan terima kasih berupa nomor bukti 3 eksemplar.
11. Artikel dikirimkan ke alamat di bawah ini:

### **Jurnal Manajemen VISIONIST**

Program Studi Manajemen Universitas Bandar Lampung

Jl. Z.A. Pagar Alam No. 89, Bandar Lampung

Tel. 0721- 789825; Fax. 0721 - 770261

Email: [visionist@ubl.ac.id](mailto:visionist@ubl.ac.id)

**Program Studi Manajemen  
Universitas Bandar Lampung**

**Jl. Z.A. Pagar Alam No. 89, Bandar Lampung  
Tel. 0721- 789825; Fax. 0721 - 770261  
E-mail: [visionist@ubl.ac.id](mailto:visionist@ubl.ac.id)**



**ISSN 1411-1486**