

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Masalah**

Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Hasibuan, 2009: 193). Menurut Sutrisno (2009: 94) tujuan utama disiplin adalah untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kedisiplinan adalah adanya peraturan yang ditetapkan organisasi. Peraturan mengenai kedisiplinan untuk Aparatur Sipil Negara (ASN) diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS) Pasal 3 angka 11. Di dalam pasal tersebut, diatur beberapa kewajiban PNS salah satunya adalah PNS wajib masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja. Dalam penjelasan Pasal 3 angka 11 PP Disiplin PNS dijelaskan bahwa yang dimaksud dengan kewajiban untuk “masuk kerja dan menaati ketentuan jam kerja” adalah setiap PNS wajib datang, melaksanakan tugas, dan pulang sesuai ketentuan jam kerja serta tidak berada di tempat umum bukan karena dinas. Apabila berhalangan hadir wajib memberitahukan kepada pejabat yang berwenang. Keterlambatan masuk kerja dan/atau pulang cepat dihitung secara kumulatif dan dikonversi 7 ½ (tujuh setengah) jam sama dengan satu hari tidak masuk kerja. Selain itu, Terdapat pengaturan mengenai *flexi time* dalam Pasal 8 ayat (1) Permenkumham 3/2017, disebutkan bahwa dalam hal terjadi keterlambatan masuk kerja sampai dengan pukul 08.00 atau 30 (tiga puluh)

menit dari jadwal jam kerja maka Pegawai yang bersangkutan wajib mengganti waktu keterlambatan selama 30 (tiga puluh) menit pada hari yang sama.

Meskipun terdapat peraturan yang jelas mengenai jam kerja, jam masuk dan jam pulang, tidak ditegaskan punishment yang diberlakukan bila jam kerja ASN tidak sesuai peraturan. Longgarnya peraturan ini, memicu terjadinya perilaku tidak disiplin terkait absensi pegawai. Sutrisno (2009: 99) menyatakan bahwa absensi merupakan bentuk pelanggaran disiplin yang disebabkan oleh rendahnya tanggung jawab karyawan, karena tidak mampu mengontrol diri terhadap acara-acara musiman yang dianggap baik.

Saydam (2010: 287) mengungkapkan bahwa melemahnya disiplin kerja karyawan akan terlihat dalam suasana kerja seperti tingginya angka kemangkiran (absensi) karyawan, sering terlambatnya karyawan masuk kantor atau pulang lebih cepat dari jam yang telah ditentukan, menurunnya semangat kerja dan gairah kerja, berkembangnya rasa tidak puas, saling melempar tanggung jawab, penyelesaian pekerjaan yang lambat, karena karyawan lebih senang mengobrol dan tidak terlaksananya pengawasan melekat dari atasan dan sering terjadinya pertentangan antar karyawan dan pimpinan perusahaan.

Tabel 1.1  
Rekapitulasi Keterlambatan Kehadiran  
Pegawai LLDIKTI Wilayah VI Jawa Tengah Tahun 2016-2018

Keterlambatan	Jumlah Pegawai (orang)		
	2016	2017	2018
1 – 30 menit	5	8	6
> 30 menit – 60 menit	6	3	2
> 60 menit – 90 menit	6	4	6
> 90 menit – 120 menit	0	4	0
> 120 menit	32	32	44
<b>Jumlah</b>	<b>49</b>	<b>51</b>	<b>58</b>

Sumber: Kepegawaian LLDIKTI Wilayah VI Jawa Tengah, 2016-2018

Memperhatikan pegawai LLDIKTI Wilayah VI Jawa Tengah yang melakukan keterlambatan kehadiran selama tahun 2016 hingga 2018 jumlahnya mengalami peningkatan. Bahkan jumlah keterlambatan kehadiran paling banyak yang dilakukan oleh pegawai pada periode 2016-2018 mencapai lebih dari dua hari kerja.

Tabel 1.2  
Rekapitulasi Pegawai LLDIKTI Wilayah VI Jawa Tengah  
Tahun 2016-2018 yang Pulang Sebelum Waktunya

Pulang Awal	Jumlah Pegawai (orang)		
	2016	2017	2018
1 – 30 menit	0	1	4
> 30 menit – 60 menit	1	3	1
> 60 menit – 90 menit	3	3	2
> 90 menit – 120 menit	0	3	2
> 120 menit	0	20	27
<b>Jumlah</b>	<b>4</b>	<b>30</b>	<b>36</b>

Sumber: Kepegawaian LLDIKTI Wilayah VI Jawa Tengah, 2016-2018

Memperhatikan pegawai LLDIKTI Wilayah VI Jawa Tengah yang melakukan pulang awal selama tahun 2016 hingga 2018 jumlahnya mengalami peningkatan. Temuan peningkatan jumlah pegawai yang terlambat datang dan jumlah pegawai yang pulang awal mengindikasikan bahwa tingkat kedisiplinan pegawai di LLDIKTI Wilayah VI Jawa Tengah mengalami penurunan.

Hasibuan (2009: 193) mengemukakan pendapatnya bahwa disiplin adalah kesadaran atau kesediaan mentaati semua peraturan dan norma-norma sosial yang berlaku dalam suatu organisasi. Kesadaran adalah sikap karyawan yang secara sukarela mentaati semua peraturan serta melaksanakan semua tugas secara sukarela serta mentaati semua peraturan diiringi dengan kesadaran akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi karyawan akan bersedia mematuhi semua peraturan serta melaksanakan semua tugasnya, baik secara sukarela maupun karena terpaksa. Ancaman dan sanksi hanya dapat mendisiplinkan karyawan untuk jangka pendek saja. Dalam jangka panjang disiplin harus dapat tumbuh dalam diri karyawan masing-masing, bukan tuntutan lembaga semata.

Melemah atau menguatnya disiplin kerja pegawai, berdasarkan kajian pada hasil penelitian terdahulu dapat dipengaruhi oleh motivasi kerja pegawai. Artinya, melemahnya disiplin kerja pegawai disebabkan oleh menurunnya motivasi pegawai dalam bekerja. Hal ini demikian karena setiap karyawan mempunyai motivasi tertentu untuk melakukan setiap pekerjaan. Motivasi ini memberi bentuk pada pekerjaan dan hasil kerja yang diperoleh. Motivasi merupakan akibat dari interaksi karyawan dengan situasi tertentu yang dihadapinya. Karyawan akan menunjukkan dorongan-dorongan tertentu dalam menghadapi situasi yang

berbeda dan dalam waktu yang berlainan pula. Hal ini diperkuat oleh Munandar (2001: 323) yang menyatakan bahwa motivasi kerja karyawan mengalami perubahan-perubahan sebagai hasil interaksi antara karyawan dengan lingkungan kerjanya sehingga dapat dipandang sebagai luaran dari karyawan. Karyawan mulai bekerja dengan derajat motivasi kerja tertentu. Apa yang dialami selama bekerja dan bagaimana persepsi atas imbalan yang diberikan kepadanya atas unjuk kerjanya akan menaikkan atau menurunkan motivasi kerjanya.

Studi ini telah mengkaji beberapa penelitian terdahulu terkait variabel-variabel yang dapat menjelaskan terjadinya variasi pada disiplin kerja pegawai. Studi-studi terdahulu yang telah dikaji dalam penelitian ini menemukan bahwa disiplin kerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel motivasi pegawai. Adanya bukti empiris pada pengaruh motivasi pegawai terhadap disiplin kerja diperoleh dari hasil studi yang dilakukan oleh Pratama dan Nurbudiawati (2016: 17), Anggorowati dan Suhartini (2012: 20) dan Muharsih (2016: 66). Namun tidak demikian dengan studi yang dilakukan oleh Sihombing (2014: 230) yang menemukan bahwa motivasi pegawai berpengaruh positif tidak signifikan terhadap disiplin kerja.

Tumbuhnya disiplin kerja dalam diri pegawai tak hanya dijelaskan oleh faktor internal, yaitu motivasi namun juga diperlukan faktor eksternal yang dapat mendorong tumbuhnya disiplin kerja pegawai, yaitu gaya kepemimpinan. Hal ini demikian karena menurut Hasibuan (2009: 170), gaya kepemimpinan berkaitan dengan cara seseorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahannya agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan (*leadership styles*) merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi (Luthans, 2002 dalam Trisnaningsih, 2007).

Bukti empiris mengenai adanya pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin kerja telah dilakukan oleh Effendy dan Putra (2018: 196), Rosanti dan Nuzulia (2012: 4), Gina, Suryana dan Prihatin (2016: 78) yang membuktikan bahwa disiplin kerja dijelaskan oleh gaya kepemimpinan. Beberapa penelitian lainnya seperti Puspitasari, Utomo dan Nuraina (2017: 150), Mahendra dan Brahmasari (2014: 19), dan Saputra dan Wibowo (2017: 13) serta Yuliharnanti, Setiawan dan Noermijati (2017: 17) juga memberikan bukti yang sama bahwa gaya kepemimpinan secara nyata mempengaruhi disiplin kerja.

Pencapaian tujuan organisasi merupakan fokus utama dibentuknya organisasi. Suatu organisasi akan berhasil dalam mencapai tujuan bila orang yang bekerja dalam organisasi itu dapat melakukan tugasnya yang baik sesuai dengan bidang dan tanggung jawabnya masing-masing. Oleh karena itu, diperlukan seorang pemimpin yang dapat memberikan pengaruh dan mengarahkan segala sumber daya yang ada ke arah pencapaian tujuan organisasi. Dalam kenyataannya, seorang pemimpin dapat mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja karyawan. Oleh karena itu, peranan gaya kepemimpinan seorang pemimpin sangatlah diperlukan agar tercipta situasi kerja yang harmonis antara pimpinan dan karyawan. Mengingat karyawan merupakan salah satu unsur pelaksana berbagai

macam pekerjaan dan tugas organisasi yang tentunya memerlukan motivasi yang terus-menerus untuk meningkatkan kinerjanya.

Untuk mencapai hal tersebut, seorang pemimpin dapat memotivasi para karyawan antara lain dengan memberikan kesempatan karyawan untuk ikut berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana harmonis, serta hubungan kerja yang saling mempercayai dan menghormati. Gaya pemimpin yang berbeda-beda pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya, sehingga dapat memunculkan gaya kepemimpinan yang berorientasi tugas dan gaya kepemimpinan yang berorientasi karyawan. Peran gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan telah diteliti oleh beberapa peneliti sebelumnya. Pada penelitian yang dilakukan oleh Alam dan Susilo (2013: 145), Fauzen, Al Musadieq, Mukzam (2014: 8) dan Syaiyid, Utami dan Riza (2013: 112) menemukan bahwa gaya kepemimpinan terbukti berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja pegawai. Penelitian lainnya oleh Rahbi, Khalid dan Khan (2017: 10), Almansour, Yaser Mansour (2012: 165), Sougui et al (2017: 65), Yuliharnanti, Setiawan dan Noermijati (2017: 17) juga menemukan hasil yang sama bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi.

Studi ini juga mengeksplorasi penelitian-penelitian terdahulu, bahwa motivasi pegawai tidak hanya dibangun dari gaya kepemimpinan namun juga memerlukan iklim komunikasi organisasi yang kondusif. Komunikasi organisasi sendiri memiliki makna sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarkis

antara yang satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan (Pace dan Faules, 2006: 159-160). Sebuah organisasi membutuhkan iklim komunikasi organisasi yang baik, nyaman dan kondusif, karena dapat memberikan dampak yang positif terhadap motivasi kerja karyawan. Iklim komunikasi organisasi meliputi persepsi-persepsi mengenai pesan dan peristiwa yang berhubungan dengan pesan yang terjadi di dalam organisasi (Pace dan Faules, 2006: 147).

Adanya keterpengaruh iklim komunikasi pada motivasi ditunjukkan dari hasil studi yang dilakukan oleh Putra dan Putri (2017:3410) bahwa iklim komunikasi organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap motivasi kerja. Pun demikian dengan penelitian yang dilakukan oleh Nashria dan Halilah (2015: 17), Christina dan Kussusanti (2014: 16) serta Matuku and Mathooko (2014: 19).

Padahal iklim komunikasi yang kondusif dalam organisasi tidak bisa terbentuk dengan sendirinya. Studi terdahulu menyatakan bahwa untuk membangun iklim komunikasi organisasi yang kondusif memerlukan dukungan gaya kepemimpinan. Komunikasi yang efektif merupakan aspek fundamental untuk mencapai prestasi kerja dan keefektifan manajerial. Stoner et.al. dalam Bangun (2012: 361) mendefinisikan bahwa komunikasi adalah proses yang dipergunakan oleh manusia untuk mencari kesamaan arti melalui transmisi pesan simbolik. Dengan demikian diperlukan kesamaan persepsi bagi pemberi dan penerima pesan agar komunikasi menjadi efektif. Kualitas komunikasi dalam melaksanakan pekerjaan lazimnya diawali oleh pimpinan. Pemimpin harus memiliki keterampilan komunikasi secara efektif, karena pemimpin harus dapat

menyampaikan informasi yang jelas serta dapat dipahami oleh pegawainya sehingga pekerjaan dapat dilakukan dengan baik dan benar (Bangun, 2012: 360).

Studi ini telah mengkaji beberapa penelitian terdahulu yang dapat menjadi bukti empiris terkait pengaruh gaya kepemimpinan terhadap iklim komunikasi organisasi. Hasil penelitian oleh Mahendrawati (2016: 19) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap efektivitas komunikasi organisasi. Demikian juga dengan beberapa penelitian yang dilakukan oleh Mahendrawati, Laela (2016: 19), Abd-Elaal, Nevine Hassan and Moustafa (2015: 19), Rangarajan (2017: 47-51), Berger (2014: 9) menjadi bukti empiris bahwa gaya kepemimpinan secara nyata menjelaskan terjadinya variasi pada iklim komunikasi organisasi.

Berangkat dari temuan empiris dan hasil penelitian terdahulu maka studi ini mengambil judul mengenai “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Tingkat Disiplin Kerja Pegawai Yang Dimediasi Oleh Tingkat Motivasi Kerja Pegawai Di LLDIKTI Wilayah VI Jawa Tengah”.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Perumusan masalah dalam penelitian ini didasarkan pada temuan empiris dan teoritis. Temuan empiris diperoleh dari rekapitulasi jumlah pegawai di LLDIKTI Wilayah VI Jawa Tengah yang terlambat hadir pada tahun 2016 hingga 2018 yang mengalami peningkatan. Sedangkan fenomena teoritis yang didasarkan pada temuan-temuan penelitian terdahulu pada variabel-variabel yang dominan dalam

menjelaskan masalah disiplin yang terjadi di tempat penelitian. Berdasarkan temuan fenomena empiris dan teoritis maka dirumuskan masalah penelitian ini mengenai “keterpengaruh gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi terhadap tingkat disiplin pegawai yang dimediasi oleh tingkat motivasi kerja pegawai”.

Merujuk pada permasalahan penelitian yang dirumuskan maka mengarahkan studi ini pada rumusan pertanyaan penelitian berikut:

- a. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap iklim komunikasi organisasi?
- b. Bagaimana pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap motivasi pegawai?
- c. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi pegawai?
- d. Bagaimana pengaruh motivasi kerja terhadap disiplin pegawai?
- e. Bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin pegawai?
- f. Bagaimana pengaruh iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan terhadap disiplin pegawai yang dimediasi oleh motivasi?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap iklim komunikasi organisasi
2. Menganalisis pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap motivasi pegawai

3. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi pegawai
4. Menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap disiplin pegawai
5. Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap disiplin pegawai
6. Menganalisis pengaruh iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan terhadap disiplin pegawai yang dimediasi oleh motivasi

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Studi ini berangkat dari fenomena yang terjadi secara empiris dan diperkuat dengan hasil-hasil penelitian terdahulu. Hasil studi ini diharapkan memberikan kontribusi secara empiris dan teoritis yang digunakan sebagai pijakan.

##### **1. Manfaat Teoritis**

Hasil pengujian empiris pada model penelitian yang didalamnya mencakup keterpengaruhan variabel-variabel terhadap disiplin kerja diharapkan berkontribusi secara teoritis mengenai variabel-variabel yang dapat menjelaskan terjadinya variasi pada variabel disiplin kerja.

##### **2. Manfaat Praktis**

Studi ini berangkat dari adanya permasalahan terkait rendahnya kedisiplinan. Temuan yang telah teruji secara ilmiah diharapkan dapat menjadi referensi bagi penentu kebijakan dalam meningkatkan kedisiplinan yang terjadi khususnya pada obyek penelitian.

### 3. Manfaat Sosial

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dari apa yang dicapai dari masalah yang diteliti, terutama untuk hal yang menyangkut masalah kedisiplinan pegawai dalam suatu organisasi.

## 1.5. Kerangka Teori

### 1.5.1. State Of The Art

Penelitian-penelitian terdahulu (*State of the art*) sangat penting untuk dipertimbangkan dan dijadikan sebagai bahan acuan penelitian. Penelitian terdahulu tersebut dapat memberikan informasi sejauh mana perkembangan penelitian yang telah dilakukan mengenai topik yang diteliti. Adapun beberapa judul penelitian sebelumnya yang diambil dari berbagai disiplin ilmu untuk membuktikan bahwa permasalahan yang diangkat bersifat universal yang dapat diteliti oleh siapa saja yang memberikan perhatian pada topik yang sama, penelitian terdahulu disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 1.3  
Kajian Hasil Penelitian Terdahulu

Sumber Penelitian	Variabel Penelitian	Teknik Analisis	Hasil Penelitian
<b>Gaya Kepemimpinan → Iklim Komunikasi Organisasi</b>			
Mahendrawati, Laela (2016)	Variabel Bebas: - Kepemimpinan Variabel Terikat: - Efektivitas Komunikasi Organisasi	Regresi Berganda	Kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap efektivitas komunikasi organisasi

Abd-Elaal, Nevine Hassan and Wafaa Hassan Moustafa (2015)	Variabel Bebas: - Gaya Kepemimpinan transformasional Variabel Terikat: Iklim komunikasi organisasi	Regresi Berganda	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh <b>signifikan positif</b> terhadap iklim komunikasi organisasi
Rangarajan, R (2017)	Variabel Bebas: - Kepuasan kerja - Efektifitas managerial - Motivasi - Strategi - Kreatifitas dan inovasi - Nilai organisasi - Budaya organisasi - System manajemen - Gaya kepemimpinan - Pemberdayaan Variabel Terikat: - Iklim komunikasi organisasi	KMO	Gaya kepemimpinan merupakan determinants dari iklim komunikasi organisasi
Berger, Bruce K (2014)	- Iklim komunikasi organisasi - Kepemimpinan - Supervisor - Culture	Meta analisis	Kepemimpinan merupakan fondasi bagi iklim komunikasi organisasi
<b>Gaya Kepemimpinan → Motivasi Pegawai</b>			
Alam, Hafid Kurnia., M. AlMusadieq dan Heru Susilo (2013)	Variabel Bebas: - Gaya Kepemimpinan Variabel Terikat: - Motivasi Kerja - Kinerja	Regresi Berganda	Gaya kepemimpinan berpengaruh <b>signifikan positif</b> terhadap motivasi

Fauzen, Ahmad., Mochammad Al Musadieq, Mochammad Djudi Mukzam (2014)	Variabel Bebas: - Gaya Kepemimpinan  Variabel Terikat: - Motivasi Kerja	Regresi Berganda	Gaya kepemimpinan berpengaruh <b>signifikan positif</b> terhadap motivasi
Syaiyid, Elzi., Hamidah Nayati Utami dan Muhammad Faisal Riza (2013)	Variabel Bebas: - Gaya Kepemimpinan Variabel Terikat: - Motivasi Kerja	Regresi	Gaya kepemimpinan berpengaruh <b>signifikan positif</b> terhadap motivasi
Rahbi, Dana Al., Khalizani Khalid dan Mehmood Khan (2017)	Variabel Bebas: - Gaya Kepemimpinan Variabel Terikat: Motivasi Kerja	Regresi	Gaya kepemimpinan berpengaruh <b>signifikan positif</b> terhadap motivasi
Almansour, Yaser Mansour (2012)	Variabel Bebas: - Kepemimpinan transformasional - Kepemimpinan transaksional - Kepemimpinan situasional Variabel Terikat: - Motivasi Kerja	Konseptual Research	Gaya kepemimpinan menjelaskan motivasi kerja pegawai
Sougui, Ali Orozi., et al (2017)	Variabel Bebas: - Leadership Variabel Terikat: - Motivasi Kerja	Meta Analysis	Kepemimpinan merupakan penjas pada terjadinya motivasi
Yuliharnanti, Dwi Santi., Margono Setiawan dan Noermijati (2017)	Variabel Bebas: - Gaya kepemimpinan	Regresi	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi

	Variabel Terikat: - Motivasi Kerja - Disiplin kerja - Kinerja		
<b>Iklm Komunikasi Organisasi → Motivasi Pegawai</b>			
Putra, Dewa Putu Panji Maha dan Yiliani Rachama Putri (2017)	Variabel Bebas: - Iklm Komunikasi Organisasi Variabel Terikat: - Motivasi Kerja	Regresi	Iklm komunikasi organisasi berpengaruh <b>signifikan positif</b> terhadap motivasi kerja
Nashria, Novita dan Ii Halilah (2015)	Variabel Bebas: - Iklm Komunikasi Organisasi Variabel Terikat: - Motivasi Kerja	Regresi	Iklm komunikasi organisasi berpengaruh <b>signifikan positif</b> terhadap motivasi kerja
Christina, Sarah dan Kussusanti (2014)	Variabel Bebas: - Iklm Komunikasi Organisasi Variabel Terikat: - Motivasi Kerja	Regresi	Iklm komunikasi organisasi berpengaruh <b>signifikan positif</b> terhadap motivasi kerja
Matuku, Claire Katunge and Petronilla Mathooko (2014)	Variabel Bebas: - Iklm Komunikasi Organisasi Variabel Terikat: Motivasi Kerja	Regresi	Iklm komunikasi organisasi berpengaruh <b>signifikan positif</b> terhadap motivasi kerja
<b>Gaya Kepemimpinan → Disiplin Kerja</b>			
Effendy, Sjahril dan Juliandri Raka Putra (2018)	Variabel Bebas: - Gaya kepemimpinan - Lingkungan kerja - Budaya organisasi Variabel Terikat: - Disiplin kerja	Regresi	Gaya kepemimpinan berpengaruh <b>signifikan positif</b> terhadap disiplin kerja

Rosanti, Amalia dan Siti Nuzulia (2012)	Variabel Bebas: - Gaya kepemimpinan Variabel Terikat: - Disiplin kerja	Regresi	Gaya kepemimpinan berpengaruh <b>signifikan positif</b> terhadap disiplin kerja
Gina, Sugina., Asep Suryana dan Eka Prihatin (2016)	Variabel Bebas: - Gaya kepemimpinan Variabel Terikat: - Disiplin kerja	Regresi	Gaya kepemimpinan berpengaruh <b>signifikan positif</b> terhadap disiplin kerja
Puspitasari, Anita Tria., Supri Wahyudi Utomo dan Elva Nuraina (2017)	Variabel Bebas: - Gaya kepemimpinan Variabel Terikat: - Disiplin kerja	Regresi	Gaya kepemimpinan berpengaruh <b>signifikan positif</b> terhadap disiplin kerja
Mahendra, I Gusti Ngurah Truly dan Ida Aju Brahmasari (2014)	Variabel Bebas: - Gaya kepemimpinan Variabel Terikat: - Disiplin kerja	Regresi	Gaya kepemimpinan berpengaruh <b>signifikan positif</b> terhadap disiplin kerja
Saputra, Wisnu dan Imam Wibowo (2017)	Variabel Bebas: - Gaya kepemimpinan Variabel Terikat: - Disiplin kerja	Regresi	Gaya kepemimpinan berpengaruh <b>signifikan positif</b> terhadap disiplin kerja
Yuliharnanti, Dwi Santi., Margono Setiawan dan Noermijati (2017)	Variabel Bebas: - Gaya kepemimpinan Variabel Terikat: - Motivasi Kerja - Disiplin kerja - Kinerja	Regresi	Gaya kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap disiplin kerja
<b>Motivasi Pegawai → Disiplin Kerja</b>			
Pratama, Regi dan Nurbudiawati (2016)	Variabel Bebas: - Motivasi pegawai Variabel Terikat: - Disiplin kerja	Regresi	Motivasi pegawai berpengaruh <b>signifikan positif</b> terhadap disiplin kerja
Anggorowati, Meilia Dwi dan Suhartini (2012)	Variabel Bebas: - Motivasi pegawai Variabel Terikat: - Disiplin kerja	Regresi	Motivasi pegawai berpengaruh <b>signifikan positif</b> terhadap disiplin kerja

Muharsih, (2016)	Lania	Variabel Bebas: - Motivasi pegawai Variabel Terikat: - Disiplin kerja	Regresi	Motivasi pegawai berpengaruh <b>signifikan positif</b> terhadap disiplin kerja
Sihombing, P.J (2014)	Tulus	Variabel Bebas: - Motivasi pegawai Variabel Terikat: - Disiplin kerja	Regresi	Motivasi pegawai berpengaruh <b>positif tidak signifikan</b> terhadap disiplin kerja

Sumber: Disarikan dari Berbagai Penelitian Terdahulu, 2019

Berdasarkan uraian penelitian terdahulu (*state of the art*) di atas, maka yang menjadi kebaruan penelitian (*novelty*) dalam penelitian ini adalah:

### 1. Model Penelitian

Model penelitian ini belum pernah diuji pada penelitian-penelitian sebelumnya. Model dikembangkan atas dasar keterpengaruhan antar variabel-variabel penelitian yang ditunjang dari hasil penelitian terdahulu untuk diuji dalam penelitian ini.

### 2. Teknik Analisis

Pada penelitian terdahulu, pengujian keterpengaruhan antar variabel dilakukan dengan menggunakan pendekatan Uji Regresi Berganda sebagai teknik analisis data sedangkan pada penelitian ini model penelitian dan keterpegaruhan antar variabel diuji dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) sebagai alat analisis.

#### 1.5.2. Paradigma Penelitian

Paradigma merupakan orientasi dasar antara teori dan penelitian, karena merujuk pada keseluruhan sistem pemikiran yang terdiri dari asumsi-asumsi dasar,

pertanyaan-pertanyaan penting untuk dijawab atau teka-teki untuk dipecahkan, dan teknik-teknik penelitian yang digunakan, serta contoh-contoh penelitian ilmiah yang baik (Neuman, 2000: 117). Paradigma juga untuk menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti yang sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan untuk merumuskan hipotesis, dan teknik analisis statistik yang akan digunakan (Sugiyono, 2016: 217).

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan pendekatan *positivisme* yaitu didasarkan pada klasik atau objek. Dimana pada hakikatnya penelitian kuantitatif dalam ilmu-ilmu sosial menerapkan filosofi yang disebut “*deducto hypothetico verifikatif*” artinya, masalah penelitian dipecahkan dengan bantuan cara berpikir deduktif melalui pengajuan hipotesis yang dideduksi dari teori-teori yang bersifat universal dan umum, sehingga kesimpulan dalam bentuk hipotesis inilah yang akan diverifikasi secara *empiris* melalui cara berpikir *induktif* dengan bantuan statistika *inferensial* (Lincoln dan Guba, 1985: 187). Pendekatan teoritik yang memiliki keterkaitan dengan model *hypothetico deductive* adalah *nomothetic theory*. Tujuan dari *nomothetic theory* adalah membuat pernyataan yang kuat mengenai fenomena serta mengembangkan generalisasi yang tetap benar di berbagai situasi sepanjang waktu. Dalam hal ini peneliti sangat analitis serta mencoba untuk mendefinisikan setiap bagian dan sub bagian objek yang diteliti yang didasarkan pada empat proses metode deduktif, yaitu (1) mengembangkan pertanyaan-pertanyaan; (2) merumuskan hipotesis; (3) menguji hipotesis; dan (4) merumuskan teori (Littlejohn dan Foss, 2009: 30).

### 1.5.3. Teori Utama (*Grand Theory*)

#### Teori Kognitif Sosial

Teori Kognitif Sosial (*Social Cognitive Theory*) adalah sebuah teori yang memberikan pemahaman, prediksi, dan perubahan perilaku manusia melalui interaksi antara manusia, perilaku, dan lingkungan. Teori ini didasarkan atas proposisi bahwa baik proses sosial maupun proses kognitif adalah sentral bagi pemahaman mengenai motivasi, emosi, dan tindakan manusia. Teori sosial kognitif digunakan untuk mengenal, memprediksi perilaku dan mengidentifikasi metode-metode yang tepat untuk mengubah perilaku tersebut. Teori ini menjelaskan bahwa dalam belajar, pengetahuan (*knowledge*), pengalaman pribadi (*personal experience*), dan karakteristik individu (*personal characteristic*) saling berinteraksi.

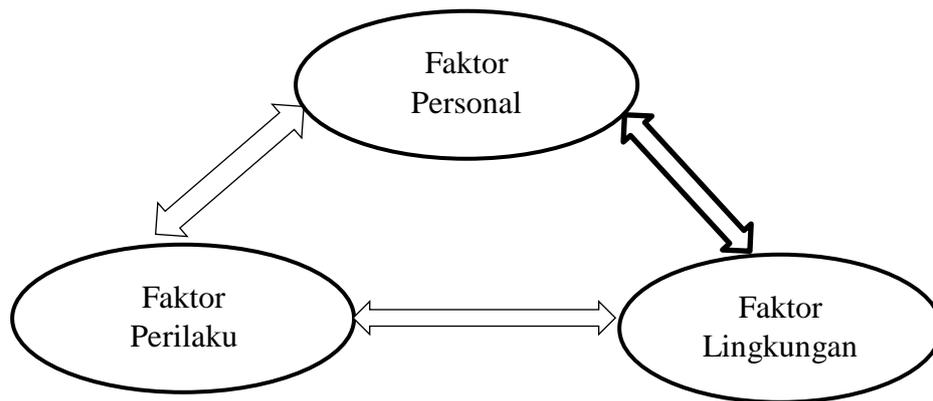
Teori kognitif sosial berakar pada pandangan tentang *human agency* bahwa individu merupakan agen yang secara proaktif mengikutsertakan dalam lingkungan mereka sendiri dan dapat membuat sesuatu terjadi dengan tindakan mereka. Adapun kunci pengertian *agency* adalah kenyataan bahwa di antara faktor personal yang lain, individu memiliki *self-beliefs* yang memungkinkan mereka melatih mengontrol atas pikiran, perasaan, dan tindakan mereka, bahwa “apa yang dipikirkan, dipercaya, dan dirasakan orang mempengaruhi bagaimana mereka bertindak” (Bandura, 1986: 25).

Menurut Ormrod (2006: 12) dalam teori kognitif sosial terdapat lima asumsi dasar antara lain; seseorang dapat belajar dengan mengamati orang lain, belajar merupakan proses internal yang memiliki kemungkinan mempengaruhi perilaku,

perilaku dilakukan untuk mencapai tujuan, perilaku akan secepatnya diterima oleh diri dan dapat menjadi suatu kebiasaan, dan asumsi terakhir dari teori sosial kognitif adalah *reinforcement* dan *punishment* memiliki efek secara tidak langsung pada belajar dan perilaku.

Orang dipandang sebagai sosok sistem pengorganisasi diri, proaktif, reflektif diri, dan pengaturan diri daripada sebagai organisme reaktif yang dibentuk dan dilindungi oleh kekuatan lingkungan atau didorong oleh impuls-impuls paling dalam yang tersembunyi (Pajares, 2001: 239). Dalam perspektif kognitif sosial, individu dipandang berkemampuan proaktif dan mengatur diri daripada sebatas mampu berperilaku reaktif dan dikontrol oleh kekuatan biologis atau lingkungan. Selain itu, individu juga dipahami memiliki self-beliefs yang memungkinkan mereka berlatih mengukur pengendalian atas pikiran, perasaan, dan tindakan mereka. Bandura (1986) memperlihatkan bahwa individu membuat dan mengembangkan persepsi diri atas kemampuan yang menjadi instrumen pada tujuan yang mereka kejar dan pada kontrol yang mereka latih atas lingkungannya. Adapun fondasi persepsi Bandura terhadap *reciprocal determinism*, memandang bahwa: (a) faktor personal dalam bentuk kognisi, afektif, dan peristiwa biologis, (b) tingkah laku, (c) pengaruh lingkungan membuat interaksi yang menjadi hasil dalam *triadic reciprocity*. Sifat timbal balik penentu pada fungsi manusia ini dalam teori kognitif sosial memungkinkan untuk menjadi terapi dan usaha konseling yang diarahkan pada personal, lingkungan, dan faktor perilaku. Skematis hubungan triadik resiprokal penentu dalam teori kognitif sosial Albert Bandura dapat disajikan dalam gambar berikut.

**Gambar 1. Skematis Penyebab Resiprokbal Triadik Model Teori Kognitif Sosial**



Sumber: Bandura, 1986 (dalam Sri Muliati Abdullah. 2019. *Social Cognitive Theory: A Bandura Thought Review Published in 1982-2012*. Journal Psikodimensia Vol. 18 No. 1, Januari – Juni 2019).

Dari gambar di atas dapat dijelaskan bahwa hubungan timbal balik antara faktor personal dan faktor perilaku menggambarkan interaksi antara pikiran, harapan, keyakinan, persepsi diri, tujuan, dan niat yang memberi bentuk dan arah ke perilaku. Jadi apa yang orang pikirkan, percaya, dan rasakan, berpengaruh pada perilaku mereka. Efek alami dan ekstrinsik dari apa yang mereka lakukan, pada gilirannya sebagian akan menentukan pola pikir dan reaksi emosional mereka. Faktor personal juga mencakup sifat biologis organisme. Sistem struktur fisik, sensori dan syaraf mempengaruhi perilaku. Sistem sensori dan struktur otak dapat diubah atau dimodifikasi oleh pengalaman perilaku.

Hubungan timbal balik antara faktor personal dan faktor lingkungan merupakan hubungan interaktif antara karakteristik pribadi dan pengaruh lingkungan. Harapan manusia, keyakinan, kondisi emosi dan kompetensi kognitif dikembangkan dan dimodifikasi oleh pengaruh sosial yang menyampaikan informasi dan mengaktifkan reaksi emosional melalui pemodelan, instruksi dan

persuasi sosial. Lingkungan sosial akan memberikan reaksi yang berbeda terhadap karakteristik fisik individu, seperti usia, jenis kelamin, ukuran badan, ras, dan daya tarik fisik, terlepas dari apa yang mereka katakan ataupun lakukan. Lingkungan sosial dapat dipengaruhi oleh karakteristik individu sebelum mereka mengatakan atau melakukan sesuatu. Reaksi sosial ini akan mempengaruhi konsepsi penerimaan diri individu dan orang lain dengan cara yang memperkuat maupun mengubah bias lingkungan.

Selanjutnya hubungan timbal balik antara faktor perilaku dan lingkungan merupakan saling mempengaruhi antara perilaku dan lingkungan. Dalam interaksi sehari-hari, perilaku dapat mengubah kondisi lingkungan, pada gilirannya akan diubah oleh kondisi yang diciptakan. Ketika beberapa aspek lingkungan fisik dan sosial membatasi mobilitas gerak individu, hal ini dapat menyebabkan reaksi individu apakah mereka suka atau tidak. Namun sebagian besar aspek lingkungan tidak memberikan pengaruh sampai terjadi reaksi perilaku yang sesuai.

Faktor-faktor yang terdapat dalam model *triadic reciprocal determinism* tidak sepenuhnya berjalan dengan cara interaksi holistik. Resiprokal tidak berarti pengaruh terjadi secara bersamaan. Meskipun masing-masing faktor melibatkan proses pengaruh yang berjalan dua arah, namun pengaruh-pengaruh mutual dan efek resiprokal mereka tidak muncul secara bersamaan. Faktor-faktor penyebab membutuhkan waktu untuk mengerahkan pengaruhnya. Interaksi antar faktor-faktor bekerja saling mempengaruhi secara sekuensial dalam variasi waktu yang berbeda. Munculnya efek dari sebuah proses resiprokal membutuhkan waktu. Jeda waktu munculnya efek akan bervariasi tergantung pada kejadian.

#### **1.5.4. Disiplin Pegawai**

Disiplin berasal dari bahasa latin *disipel* yang berarti pengikut. Wursanto (2000: 11) menyatakan bahwa disiplin adalah suatu ketaatan karyawan terhadap suatu aturan atau ketentuan yang berlaku dalam perusahaan atas dasar adanya suatu kesadaran atau keinsyafan bukan adanya unsur paksaan. Menurut Sastrohadiwiryono (2005: 39) disiplin kerja dapat didefinisikan sabagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Kemudian, menurut Fathoni (2006: 126) disiplin dapat diartikan karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma sosial yang berlaku. Sedangkan menurut Heidjrachman dan Husnan (2002: 39) menyatakan bahwa disiplin adalah setiap perorangan dan juga kelompok yang menjamin adanya kepatuhan terhadap perintah dan berinisiatif untuk melakukan suatu tindakan yang diperlukan seandainya tidak ada perintah. Disiplin adalah tindakan manajemen untuk memberikan semangat kepada pelaksanaan standar organisasi, ini adalah pelatihan yang mengarah pada upaya membenarkan dan melibatkan pengetahuan-pengetahuan sikap dan perilaku pegawai sehingga ada kemauan pada diri pegawai untuk menuju pada kerjasama dan prestasi yang lebih baik (Werther dan Davis, 2003: 3).

Menurut Handoko (2004: 297) disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional. Disiplin merupakan kata yang sering kita dengar yakni ketentuan berupa peraturan-peraturan yang secara eksplisit perlu juga mencakup sangsi-sangsi yang akan diterima jika terjadi pelanggaran terhadap ketentuan-ketentuan tersebut.

### **1.5.5. Motivasi**

Terdapat berbagai teori yang dikemukakan mengenai motivasi, yaitu :

#### **1. Teori Motivasi Maslow**

Menurut Maslow (1970) dalam Gibson (1997: 197) kebutuhan manusia tersusun dalam suatu hierarki kebutuhan yang menyebabkan adanya lima tingkatan kebutuhan dan keinginan manusia. kebutuhan yang lebih tinggi akan mendorong seseorang untuk mendapatkan kepuasan atas kebutuhan tersebut setelah kebutuhan yang lebih rendah (sebelumnya) terpuaskan. Adapun hierarki kebutuhan dari Teori Maslow adalah sebagai berikut :

- 1) Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan rasa lapar, haus, perumahan, dan kesehatan.
- 2) Kebutuhan keamanan, yaitu keselamatan, perlindungan dari bahaya, ancaman, dan perampasan ataupun pemecatan dari pekerjaan.
- 3) Kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan rasa cinta, berkumpul, dan berkawan.
- 4) Kebutuhan harga diri, yaitu penghargaan, pengakuan, dan kepercayaan.
- 5) Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu mengembangkan potensi secara maksimal.

## **2. Teori Motivasi Mc Clelland**

Menurut David Mc Clelland yang dikutip oleh Gibson (1997: 197) terdapat tiga macam kebutuhan yang perlu diperhatikan pegawai yaitu :

1. Kebutuhan akan prestasi (*needs for achievement* = nAch)
2. Kebutuhan akan kelompok pertemanan (*needs for affiliation* = nAff)
3. Kebutuhan akan kekuasaan (*needs for power* = nPower)

Apabila kebutuhan seseorang terasa sangat mendesak, maka kebutuhan itu akan memotivasi orang tersebut untuk berusaha keras memenuhinya. Berdasarkan teori ini kebutuhan-kebutuhan tersebut dapat dibangun dan dikembangkan melalui pengalaman dan pelatihan. Orang yang tinggi dalam nAch akan lebih menyukai pekerjaan dengan tanggung jawab individu, umpan balik dari kinerja, dan tujuan yang menantang.

## **3. Teori Herzberg**

Teori Dua Faktor (*Two-Factor Theory*) yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg merupakan kerangka kerja lain untuk memahami implikasi motivasional dari lingkungan kerja dan ada dua faktor didalam teori ini yaitu : faktor-faktor higienis (sumber ketidakpuasan karyawan) dan faktor-faktor pemuas (sumber kepuasan karyawan) dalam teorinya Herzberg menyakini bahwa kepuasan kerja memotivasi pada kinerja yang lebih baik. Faktor higienis seperti kebijakan perusahaan, supervisi dan gaji dapat menghilangkan ketidakpuasan. Faktor ini berhubungan erat dengan konteks pekerjaan. Perbaikan kontek pekerjaan tidak mengarah pada kepuasan yang lebih besar, tetapi diharapkan akan mengurangi ketidakpuasan. Di lain pihak, motivator atau

pemuas seperti pencapaian, tanggung jawab dan penghargaan mendukung pada kepuasan kerja. Motivator berhubungan erat dengan kerja itu sendiri atau hasil langsung yang diakibatkannya, seperti peluang promosi, peluang pertumbuhan personal, pengakuan tanggung jawab dan prestasi. Perbaikan dalam isi pekerjaan mendorong pada peningkatan kepuasan dan motifasi untuk bekerja lebih baik.

Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dalam organisasi menurut Herzberg yang dikutip oleh Wibowo (2013: 89) yaitu :

- a. *Motivators* adalah yang sebenarnya mendorong orang untuk mendapatkan kebutuhannya. *Motivators* tersebut meliputi: prestasi, pengakuan, minat pada pekerjaan, tanggung jawab, dan kemajuan.
- b. *Hygiene factors* merupakan kebutuhan dasar manusia, tidak bersifat memotivasi, tetapi kegagalan mendapatkannya menyebabkan ketidakpuasan. *Hygiene factors* tersebut meliputi gaji dan tunjangan, kondisi kerja, kebijakan organisasi, status kedudukan, keamanan kerja, pengawasan dan otonomi, kehidupan di tempat kerja, dan kehidupan pribadi.

Mengacu pada pengertian-pengertian motivasi yang telah diuraikan, konsep motivasi yang di rujuk dalam studi ini mengacu pada konsep motivasi yang disampaikan oleh McClelland.

### **1.5.6. Iklim Komunikasi Organisasi**

#### **a. Komunikasi**

Sebelum memahami mengenai konsep iklim komunikasi organisasi maka perlu dimengerti terlebih dahulu konsep mengenai komunikasi. Kata komunikasi atau

communication dalam bahasa Inggris berasal dari kata Latin *communis* yang berarti “sama”. Komunikasi merupakan penyampaian dan pemahaman suatu maksud. Jika tidak ada informasi atau ide yang disampaikan, komunikasi tidak terjadi. Agar komunikasi berhasil, maksud harus ditanamkan dan dipahami. (Robbins dan Coulter, 2007: 217). Dapat disimpulkan bahwa pentingnya komunikasi yang terjalin dengan baik antar setiap pribadi dalam suatu organisasi menjadi perhatian serius, karena jika makna dalam pesan yang disampaikan tidak sesuai dengan maksud dari penyampai pesan, hal tersebut akan menimbulkan masalah yakni perbedaan pemahaman maksud. Perbedaan pemahaman maksud tersebut dapat memicu kesalahpahaman dalam menerima pesan dan membuat pesan yang dimaksud tidak tersampaikan dengan baik.

Terdapat empat fungsi utama komunikasi menurut Robbins dan Coulter (2007: 219) yaitu komunikasi bertindak sebagai kontrol perilaku anggota dalam berbagai cara, komunikasi mendorong motivasi dengan menjelaskan pada karyawan apa yang harus diselesaikan, seberapa baik mereka melakukannya dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja jika tidak sejajar. Ketika karyawan menetapkan tujuan tertentu, bekerja untuk tujuan itu, dan menerima umpan balik dari perkembangan tujuan itu, maka komunikasi diperlukan. Selain itu juga komunikasi yang terjadi di dalam kelompok adalah mekanisme fundamental di mana anggotanya berbagi rasa frustrasi dan perasaan puas. Komunikasi memberikan penyaluran perasaan bagi ekspresi emosional dan untuk memenuhi kebutuhan sosial. Disamping itu, individu dan kelompok

memerlukan informasi untuk menyelesaikan sesuatu dalam organisasi. Komunikasi menyediakan informasi tersebut.

#### **b. Komunikasi Internal**

Menurut Brennan dalam Effendy dan Putra (2011: 195), komunikasi internal adalah proses pertukaran informasi dan komunikasi di antara pimpinan dan para karyawan dalam suatu perusahaan yang menyebabkan terwujudnya struktur yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal yang menyebabkan pekerjaan dapat berlangsung secara efektif. Menurut Devito dalam Ferdiawan (2013: 19) beberapa unsur komunikasi meliputi : pemberi dan penerima komunikasi, media komunikasi, proses komunikasi, atmosfer/iklim komunikasi, pesan komunikasi.

Menurut Effendy dan Putra (2011: 195) dalam upaya menyampaikan pesan, ide, gagasan serta informasi lainnya dapat terjadi dalam konteks secara vertikal dan horizontal. Komunikasi vertikal adalah komunikasi dari atas ke bawah dan sebaliknya adalah komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan kepada pimpinan secara timbal balik. Pimpinan perlu mengetahui laporan, tanggapan, atau saran para karyawan sehingga suatu kebijaksanaan dapat diambil dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Komunikasi horizontal adalah komunikasi secara mendatar, antar anggota staf dengan anggota staf, karyawan sesama karyawan, dan sebagainya. Komunikasi horizontal seringkali berlangsung tidak formal, mereka berkomunikasi satu sama lain bukan pada waktu mereka sedang bekerja, melainkan pada saat istirahat, sedang rekreasi atau pada waktu pulang kerja.

Komunikasi internal meliputi berbagai cara yang dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis, menurut Effendy dan Putra (2011: 195) yaitu komunikasi persona (*personal communication*) merupakan komunikasi antara dua orang dan dapat berlangsung dengan cara komunikasi tatap muka dan komunikasi bermedia. Komunikasi kelompok (*group communication*) adalah komunikasi antara seseorang dengan sekelompok orang dalam situasi tatap muka.

### **c. Iklim Komunikasi**

Iklim komunikasi merupakan gabungan dari persepsi-persepsi mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respons pegawai terhadap pegawai lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antarpersona, dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi tersebut. Pace dan Faules (2006: 147) menyatakan bahwa Iklim komunikasi berbeda dengan iklim organisasi dalam arti iklim komunikasi meliputi persepsi-persepsi mengenai pesan dan peristiwa yang berhubungan dengan pesan yang terjadi dalam organisasi. Kopelman, Brief, dan Guzzo seperti dikutip oleh Pace dan Faules (2006: 148) membuat hipotesis dan menyatakan bahwa iklim organisasi, yang meliputi iklim komunikasi, penting karena menjembatani praktik-praktik pengelolaan sumber daya manusia dengan produktivitas. Mereka menerangkan bahwa “bila sebuah organisasi melaksanakan suatu rencana insentif keuangan baru atau berperan serta dalam pembuat keputusan, mungkin muncul suatu perubahan dalam iklim organisasi.”

Perubahan iklim ini mungkin, pada gilirannya, mempengaruhi kinerja dan produktivitas pegawai. Iklim secara umum dan iklim komunikasi

khususnya, berlaku sebagai faktor-faktor penengah antara unsur-unsur sistem kerja dengan ukuran-ukuran yang berbeda keefektifan organisasi seperti produktivitas, kualitas, kepuasan, dan vitalitas. Suatu iklim komunikasi berkembang dalam konteks organisasi.

Menurut Redding yang dikutip oleh Pace dan Faules (2006: 147) iklim komunikasi organisasi merupakan fungsi kegiatan yang terdapat dalam organisasi untuk menunjukkan kepada anggota organisasi bahwa organisasi tersebut mempercayai mereka dan memberi mereka kebebasan dalam mengambil risiko; mendorong mereka dan memberi mereka tanggung jawab dalam mengerjakan tugas-tugas mereka; menyediakan informasi yang terbuka dan cukup tentang organisasi; mendengarkan dengan penuh perhatian serta memperoleh informasi yang dapat dipercaya dan terus terang dari anggota organisasi; secara aktif memberi penyuluhan kepada para anggota organisasi sehingga mereka dapat melihat bahwa keterlibatan mereka penting bagi keputusan-keputusan dalam organisasi; dan menaruh perhatian pada pekerjaan yang bermutu tinggi dan memberi tantangan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi iklim komunikasi organisasi menurut Pace dan Faules (2006: 159) adalah: kepercayaan dimana personel di semua tingkat harus berusaha keras untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang di dalamnya terdapat kepercayaan, keyakinan, dan kredibilitas didukung oleh pernyataan dan tindakan. Kemudian terdapat faktor pembuatan keputusan bersama dimana para pegawai di semua tingkat dalam organisasi harus diajak berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam

semua wilayah kebijakan organisasi, yang relevan dengan kedudukan mereka. Para pegawai di semua tingkat harus diberi kesempatan berkomunikasi dan berkonsultasi dengan manajemen di atas mereka agar berperan serta dalam proses pembuatan keputusan dan penentuan tujuan. Disamping itu juga terdapat faktor kejujuran dimana suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterusterangan harus mewarnai hubungan-hubungan dalam organisasi, dan para pegawai mampu mengatakan “apa yang ada dalam pikiran mereka” tanpa mengindahkan apakah mereka berbicara kepada teman sejawat, bawahan, atau atasan. Faktor lainnya adalah keterbukaan dalam komunikasi ke bawah dimana anggota organisasi harus relatif mudah memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka saat itu, yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan orang-orang atau bagian-bagian lainnya, dan yang berhubungan luas dengan perusahaan, organisasinya, para pemimpin, dan rencana-rencana, kecuali untuk keperluan informasi rahasia.

Terdapat juga faktor mendengarkan dalam komunikasi ke atas dimana personel di setiap tingkat dalam organisasi harus mendengarkan saran-saran atau laporan-laporan masalah yang dikemukakan personel di setiap tingkat bawahan dalam organisasi, secara berkesinambungan dan dengan pikiran terbuka. Informasi dari bawahan harus dipandang cukup penting untuk dilaksanakan kecuali ada petunjuk yang berlawanan. Disamping itu juga terdapat faktor perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi dimana personel di semua tingkat dalam organisasi harus menunjukkan suatu komitmen

terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi-produktivitas tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah demikian pula menunjukkan perhatian besar pada anggota organisasi lainnya.

### **1.5.7. Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan adalah suatu pola perilaku seseorang untuk memotivasi orang lain agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan (Robbins, 2006: 208). House dalam Robbins (2006: 208) mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan yang di bedakan sebagai berikut :

#### **a. Gaya Kepemimpinan Direktif**

Menurut House dalam Robbins (2006: 208) kepemimpinan direktif yaitu gaya kepemimpinan yang mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan dan harapan bawahan. Atasan sering memberikan perintah atau tugas khusus (otokrasi). Pemimpin yang mempunyai gaya seperti ini pada umumnya sering memberikan perintah atau tugas khusus pada bawahannya, membuat keputusan-keputusan penting dan banyak terlibat dalam pelaksanaannya. Semua kegiatan terpusat pada pemimpin. Pada dasarnya gaya direktif adalah gaya otoriter.

#### **b. Gaya Kepemimpinan Suportif**

Gaya Kepemimpinan suportif, yaitu Gaya kepemimpinan yang selalu bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati dan memuaskan hati para karyawan. Gaya Kepemimpinan Suportif juga dikenal dengan istilah perilaku penyokong atau perhatian, dalam gaya ini pemimpin bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati dan memuaskan

kinerja para karyawan. Pemimpin menjelaskan dengan cara membimbing karyawan dengan sebaik-baiknya, menciptakan lingkungan kerja yang membantu keinginan pada setiap pengikut untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, bekerjasama dengan pihak lain, serta mengembangkan skillnya dan keinginannya sendiri.

#### **c. Gaya Kepemimpinan Partisipatif**

Gaya kepemimpinan partisipatif adalah gaya kepemimpinan yang meminta dan menggunakan saran-saran bawahan dalam rangka mengambil keputusan. Gaya kepemimpinan ini cenderung meminta pendapat karyawan dan menggunakan saran serta gagasannya sebelum mengambil keputusan dan menggunakan metode karyawan tersebut terhadap pemecahan masalah dan mengambil keputusan tersebut jika dianggap sesuai oleh pemimpin. Selain itu pemimpin juga memberikan kesempatan pada karyawan ikut serta dalam menetapkan tujuan, membuat keputusan dan mendiskripsikan perintah.

#### **d. Gaya Kepemimpinan Berorientasi Prestasi**

Gaya kepemimpinan orientasi prestasi, yaitu gaya ke pimpinan yang mengajukan tantangan yang menarik bagi bawahan dan merangsang untuk mencapai tujuan, serta melaksanakan dengan baik. Makin tinggi orientasi pemimpin akan prestasi, maka makin banyak bawahan yang percaya akan menghasilkan pelaksanaan kerja yang efektif. Gaya kepemimpinan ini menetapkan tujuan yang menantang dan merangsang para karyawan,

mengharapkan karyawan untuk berprestasi setinggi mungkin, percaya pada kemampuan karyawan untuk mencapainya, dan terus menerus mencari peningkatan hasil karya atau kerja. Jadi dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu sikap atau pola perilaku seorang pemimpin yang didasari kemampuan pribadi untuk mempengaruhi, memotivasi atau membangkitkan semangat seseorang atau orang lain agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan.

## **1.6. Pengaruh antar Variabel**

### **1.6.1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Iklim Komunikasi Organisasi**

Komunikasi internal sendiri merupakan proses pertukaran informasi dan komunikasi di antara pimpinan dan para karyawan dalam suatu perusahaan yang menyebabkan terwujudnya struktur yang khas dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal yang menyebabkan pekerjaan dapat berlangsung secara efektif (Effendy dan Putra, 2011: 195). Sedangkan gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya (Rivai, 2004) dalam Thoyib dan Indayati (2011: 97).

Pengelolaan SDM tidak terlepas dari masalah-masalah yang berkaitan dengan SDM tersebut. masalah dapat muncul karena adanya perbedaan antar individu sehingga terjadi konflik yang dapat mempengaruhi kualitas pekerjaan SDM. Salah satu penyebab konflik adalah kesalahan komunikasi yang dapat memberikan hasil yang kurang baik dalam pencapaian sasaran serta dapat berakibat fatal. Komunikasi yang efektif merupakan aspek fundamental untuk mencapai prestasi kerja dan keefektifan manajerial.

Pada suatu organisasi, komunikasi berfungsi sebagai sarana untuk memadukan tugas-tugas yang terorganisasi. Kesalahan dalam mengkomunikasikan pesan dapat mengakibatkan kesalahan dalam melaksanakan perubahan sehingga tujuan organisasi menjadi tidak tercapai. Oleh karenanya, kualitas komunikasi harus senantiasa ditingkatkan agar kesalahan dalam pekerjaan dapat diminimalisir.

Kualitas komunikasi dalam melaksanakan pekerjaan lazimnya diawali oleh pimpinan. Pemimpin harus memiliki keterampilan komunikasi secara efektif, karena pemimpin harus dapat menyampaikan informasi yang jelas serta dapat dipahami oleh pegawainya sehingga pekerjaan dapat dilakukan dengan baik dan benar (Bangun, 2012: 360). Untuk melaksanakan komunikasi secara efektif, organisasi harus menjalankan peran-peran tersebut dan mempertahankan beberapa pengendalian atas anggotanya, menstimulasi anggota untuk melaksanakan tugasnya, memungkinkan pernyataan emosional, dan memberikan pilihan untuk mengambil keputusan. Komunikasi yang berasal dari pimpinan digunakan untuk menegaskan tujuan, memberikan instruksi pekerjaan, menjelaskan kebijakan dan

prosedur, menunjukkan permasalahan yang memberikan perhatian, dan menawarkan umpan balik (Mahendrawati, 2016: 19).

### **1.6.2. Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Tingkat Motivasi Pegawai**

Motivasi menurut Greenberg dan Baron dalam Wibowo (2013: 17) merupakan serangkaian proses yang membangkitkan, mengarahkan, dan menjaga perilaku manusia menuju pada pencapaian tujuan. Beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi menurut Herzberg dalam Wibowo (2013: 18) yaitu terbagi menjadi dua bagian besar yaitu *motivators* dan *hygiene*. *Motivators* adalah yang sebenarnya mendorong orang untuk mendapatkan kebutuhannya, meliputi prestasi, pengakuan, minat pada pekerjaan, tanggung jawab dan kemajuan sedangkan *hygiene* merupakan kebutuhan dasar manusia, tidak bersifat memotivasi, tetapi kegagalan mendapatkannya menyebabkan ketidakpuasan, yang meliputi gaji dan tunjangan, kondisi kerja, kebijakan organisasi, status kedudukan, keamanan kerja, pengawasan dan otonomi, kehidupan di tempat kerja dan kehidupan pribadi.

Sedangkan komunikasi organisasi dapat dimaknai sebagai suatu penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarkis antara yang satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan (Pace dan Faules, 2006: 149). Iklim komunikasi organisasi menurut Pace dan Faules (2006: 147) memuat persepsi-persepsi yang berkaitan dengan pesan yang berhubungan dengan peristiwa-peristiwa yang terjadi di dalam organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut maka, dapat dikatakan bahwa iklim komunikasi organisasi merupakan faktor *hygiene* yang keberadaannya mempengaruhi motivasi pegawai. Bagi organisasi, komunikasi organisasi mutlak terjadi karena di dalam organisasi terjadi pertukaran dan penyebaran informasi yang semuanya tercakup dalam kajian komunikasi organisasi. Pace dan Faules (2006: 155) juga menyatakan bahwa untuk menimbulkan persepsi-persepsi yang positif, iklim komunikasi organisasi yang nyaman, baik dan kondusif sangat diperlukan karena dapat memberikan pengaruh positif pada motivasi kerja. Dukungan (*supportiveness*), pembuatan keputusan partisipatif (*participative decision making*), kepercayaan, keyakinan dan kredibilitas (*trust, confidence, credibility*), keterbukaan dan ketulusan (*openness and candor*), tujuan kinerja tinggi (*high performance goals*) apabila diterapkan dalam organisasi akan bias meningkatkan motivasi kerja pegawai.

### **1.6.3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Tingkat Motivasi Pegawai**

Gaya kepemimpinan menurut Thoha (2003: 49) adalah norma perilaku yang dijalankan pimpinan untuk dapat mengarahkan perilaku seseorang seperti yang diharapkan. Pemimpin merupakan agen perubahan (*agent of changes*), yaitu orang yang mampu merubah seseorang dengan mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu, seperti mempengaruhi karyawan atau bawahan. Perubahan tersebut dilakukan dengan menggunakan gaya kepemimpinan. Mengingat tugas seorang pemimpin yaitu memmpengaruhi maka agar efektif diperlukan gaya kepemimpinan yang tepat, sehingga dapat membuat motivasi kerja karyawan meningkat. Gaya kepemimpinan merupakan perilaku atau cara yang dipilih atau

dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya (Nawawi, 2003: 115). Sedangkan motivasi sendiri dapat dimaknai sebagai dorongan yang ada dalam diri seseorang yang mampu menimbulkan keinginan untuk melakukan sesuatu (Mathis dan Jackson, 2001: 78).

Implementasi kedua jenis gaya kepemimpinan tersebut dalam organisasi tentunya dapat menimbulkan perilaku individu pegawai yang berbeda-beda. Padahal, organisasi yang dibentuk, diarahkan untuk mencapai tujuannya. Dalam rangka pencapaian tujuan tersebut diperlukan individu yang mampu bekerja dengan baik sesuai *job description*-nya dan tanggung jawabnya. Agar hal tersebut dapat terjadi diperlukan seorang pemimpin yang mampu mengarahkan individu dalam organisasi pada pencapaian tujuan organisasi. Dalam mengarahkan, tentunya pemimpin menggunakan gaya-gaya kepemimpinan tersendiri. Gaya kepemimpinan yang dipilih dan digunakan pimpinan untuk mengarahkan individu pegawai tentunya dapat menjadi faktor yang dapat memotivasi pegawai yang berada dalam organisasi. Gaya kepemimpinan yang sama memungkinkan tumbuhnya motivasi yang berbeda-beda dalam diri karyawan terlebih jika gaya kepemimpinan yang diterapkan berbeda-beda. Menurut Newstrom (2011: 41) dan Mahendra dan Brahasari (2014) gaya kepemimpinan yang diterapkan pemimpin menjadi faktor penting yang dapat membantu individu maupun kelompok mengidentifikasi tujuannya, dan kemudian memotivasi dan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

#### **1.6.4. Pengaruh Motivasi Pegawai terhadap Tingkat Disiplin Pegawai**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor penting dalam perusahaan (Anggorowati dan Suhartini, 2012: 20). Pegawai juga merupakan motor penggerak utama dalam organisasi. Oleh sebab itu perusahaan perlu mengembangkan pegawainya agar memiliki pegawai yang profesional dan ahli di bidangnya. Pegawai yang mempunyai keahlian dan kemampuan akan bekerja dengan baik dan termotivasi melakukan semua pekerjaannya. Motivasi sangat diperlukan karena dengan motivasi, pegawai diharapkan akan lebih bersemangat dan bertanggung jawab dalam bekerja. Hal ini demikian karena motivasi berkaitan dengan pemberian daya gerak yang mampu memberikan hasrat yang tinggi kepada individu untuk menampilkan perilaku-perilaku positif individu dalam bekerja, bersedia bekerja sama, bersedia bekerja secara efektif dan terintegrasi antara kepuasan individu dan organisasi (Hasibuan, 2009: 143).

Setiap karyawan mempunyai motivasi tertentu untuk melakukan setiap pekerjaan. Motivasi ini memberi bentuk pada pekerjaan dan hasil kerja yang diperoleh. Motivasi merupakan akibat dari interaksi karyawan dengan situasi tertentu yang dihadapinya. karyawan akan menunjukkan dorongan-dorongan tertentu dalam menghadapi situasi yang berbeda dan dalam waktu yang berlainan pula. Hal ini diperkuat oleh Munandar (2001: 323) yang menyatakan bahwa motivasi kerja karyawan mengalami perubahan-perubahan sebagai hasil interaksi antara karyawan dengan lingkungan kerjanya sehingga dapat dipandang sebagai keluaran dari karyawan. Karyawan mulai bekerja dengan derajat motivasi kerja tertentu. Apa yang dialami selama bekerja dan bagaimana persepsi atas imbalan

yang diberikan kepadanya atas unjuk kerjanya akan menaikkan atau menurunkan motivasi kerjanya.

Menurut Muharsih (2016: 66), motivasi kerja merupakan perwujudan dari harapan yang ingin dicapai dalam melakukan suatu pekerjaan dan di dalam mencapai tujuannya berdasarkan kebutuhan. Kebutuhan karyawan merupakan faktor yang akan mengaktifkan karyawan untuk mencari pemenuhannya dalam menghadapi pekerjaan dan karyawan akan mengaktifkan dirinya di dalam lingkungan kerja untuk memenuhi kebutuhannya. Semakin penting kebutuhan itu maka semakin besar usaha yang dilakukan untuk memenuhinya dan bila semakin besar harapan akan terpenuhinya kebutuhan tersebut semakin tinggi pula motivasi kerjanya. Oleh sebab itu, karyawan sebagai tenaga kerja merupakan salah satu unsur yang menentukan keberhasilan suatu perusahaan, diharapkan dapat memberikan hasil yang bermanfaat baik bagi perusahaan maupun bagi tenaga kerja itu sendiri. Oleh karena itu, motivasi kerja karyawan harus ditingkatkan karena akan memberikan dampak positif baik bagi karyawan maupun perusahaan.

Manusia sebagai makhluk memiliki daya pikir masing-masing dan perilaku yang berbeda-beda dalam bekerja sehingga perlu dibuat sebuah peraturan yang dapat mengarahkan dan mendisiplinkan kerja karyawan. Kedisiplinan akan membuat pekerjaan yang dilakukan semakin efektif dan efisien. Bila kedisiplinan tidak ditegakkan kemungkinan tujuan perusahaan tidak dapat dicapai. Kedisiplinan merupakan salah satu sarana dan kunci untuk mencapai sukses atau keberhasilan. Oleh karena itu, perlu ditimbulkan kesadaran dari para karyawan tentang perlunya disiplin kerja.

Disiplin kerja sendiri menurut Wirawan (2009: 15) dapat dimaknai sebagai sikap dan perilaku kepatuhan terhadap peraturan organisasi, prosedur kerja, kode etik, dan norma budaya organisasi lainnya yang harus dipatuhi dalam menjalankan kegiatannya (Wirawan, 2009). Jika pegawai melanggar aturan yang berlaku maka akan dikenakan sanksi atau hukuman. Pegawai yang memiliki disiplin tinggi akan menghindari hukuman atau sanksi yang diberikan dengan menyelesaikan pekerjaan secara cepat dan benar sehingga kinerja menjadi baik (Handoko, 2001: 297). Disiplin kerja yang baik juga mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

#### **1.6.5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Disiplin Pegawai**

Sumber daya manusia sangat diperlukan pada perusahaan guna menunjang kelangsungan kegiatan perusahaan. Pada organisasi atau perusahaan manusia berperan aktif untuk setiap kegiatan perusahaan, karena manusia sebagai perencana, pelaku, dan membantu mewujudkan tujuan organisasi yang sudah direncanakan dan ditetapkan. Untuk membantu mewujudkan tujuan suatu organisasi atau perusahaan, perusahaan harus memperkerjakan karyawan atau pegawai yang memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi mau akan mematuhi dan melaksanakan apa yang diperintahkan oleh atasan dan melaksanakan segala peraturan yang ada pada suatu perusahaan.

Menurut Sutrisno (2010: 110) disiplin kerja merupakan alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan

kesadaran hati dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

Disiplin kerja juga mampu memberikan manfaat yang besar baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para pegawainya. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Sedangkan bagi pegawai akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya.

Setiap pimpinan selalu berusaha agar para bawahannya mempunyai disiplin yang baik. Seorang pimpinan dikatakan efektif dalam kepemimpinannya, jika para bawahannya berdisiplin baik. Menurut Puspitasari, Utomo dan Nuraina (2017: 150) Kedisiplinan dalam bekerja harus didorong dengan adanya seorang pemimpin yang tegas dan pemimpin yang patut dicontoh oleh para pegawainya. Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahanpun akan ikut baik (Hasibuan, 2009: 143).

### **1.6.6. Visualisasi Pengaruh Antar Variabel**

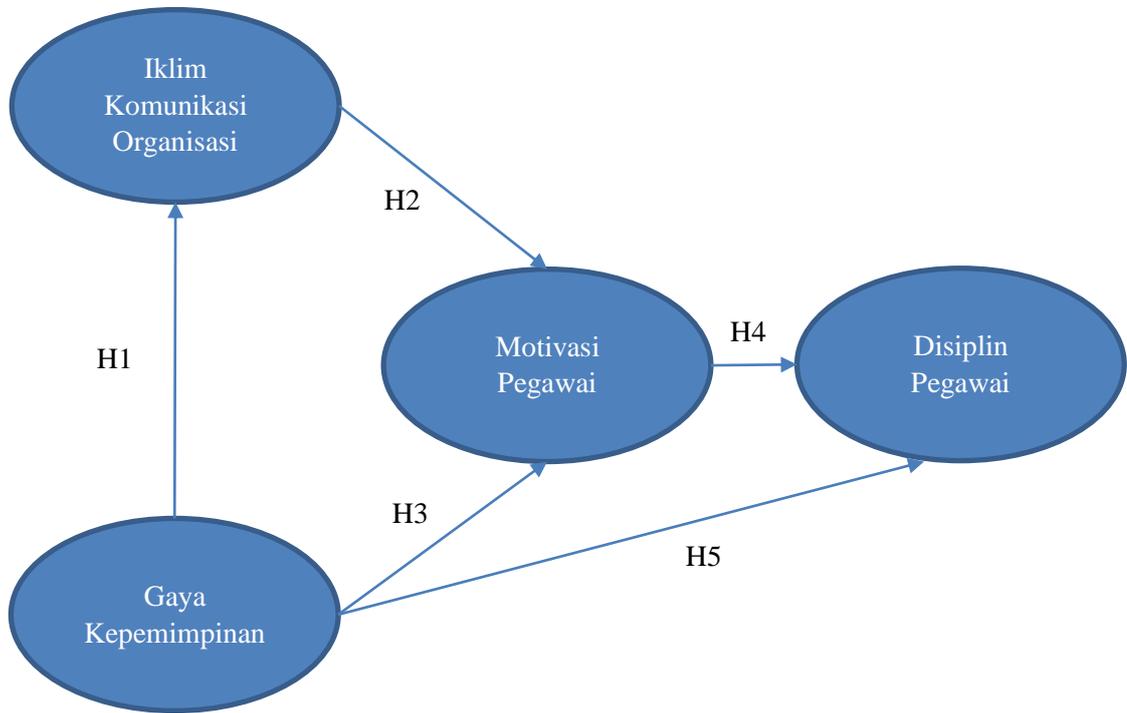
Menurut Deetz (dalam Sunarto, 2013) Teori adalah sebuah lensa (teropong) untuk melihat dunia, bukan sebuah cermin. Artinya bahwa semua orang boleh menggunakan teropong masing-masing untuk menjelaskan sebuah permasalahan. Analog cermin mengadaikan segala sesuatu terproyeksi secara kongkrit, jelas dan apa adanya di depan mata. Semua fakta dan kebenaran hadir dan mewujudkan di depan mata kita. Semua sebab akibat hadir secara komprehensif. Teori adalah buku panduan untuk menjelaskan, menafsirkan dan memahami kerumitan hubungan antar manusia. Dengan teori, kita dibantu untuk menjelaskan apa yang sedang kita amati yang memungkinkan kita untuk memahami hubungan-hubungan dan menafsirkan peristiwa-peristiwa yang terjadi. Dalam mencermati fungsi teori semacam ini, Littlejohn & Foss menyarankan akan lebih baik apabila kita lebih menekankan pada aspek kebermanfaatan teori, bukan kebenaran teori. Level teori komunikasi organisasi tidak ada yang bisa mengakomodir untuk menjelaskan hubungan antar variabel dalam penelitian ini, sehingga digunakan level teori komunikasi massa, yaitu Teori Kognitif Sosial (*Social Cognitive Theory*).

Di dalam teori kognitif sosial memuat lima asumsi dasar, yaitu 1) bahwa seseorang dapat belajar dengan mengamati orang lain, 2) belajar merupakan proses internal yang memiliki kemungkinan mempengaruhi perilaku, 3) perilaku dilakukan untuk mencapai tujuan, 4) perilaku akan secepatnya diterima oleh diri dan dapat menjadi suatu kebiasaan, dan 5) asumsi terakhir dari teori kognitif

sosial adalah *reinforcement* dan *punishment* memiliki efek secara tidak langsung pada belajar dan perilaku.

Bila diimplementasikan pada model empiris dalam penelitian ini dapat dijelaskan bahwa pegawai yang memiliki motivasi untuk melakukan pembelajaran dalam bentuk interaksi dengan manusia, yaitu dengan pimpinannya dan organisasi tempatnya bekerja dalam bentuk iklim komunikasi. Hasil pembelajaran pegawai terhadap pimpinan dan iklim komunikasi yang ada di dalam organisasi akan memotivasi sehingga memengaruhi dan mengubah perilaku pegawai yang dalam studi ini diwujudkan dalam bentuk perilaku disiplin kerja, yaitu suatu bentuk perilaku ketaatan terhadap peraturan di organisasi dan bentuk penyesuaian dirinya dengan rekan kerja dan pimpinan (manusia). Perilaku disiplin kerja yang terbentuk ini ditujukan untuk mencapai tujuan, baik tujuan pegawai itu sendiri maupun tujuan organisasi. Perilaku disiplin kerja yang merupakan hasil dari motivasi yang timbul dalam diri pegawai atas hasil interaksinya dengan gaya kepemimpinan pimpinannya dan iklim komunikasi organisasi lambat laun akan dapat diterima dan menjadi kebiasaan. Namun, apabila penyesuaian dan interaksi tidak terjadi maka di dalam teori sosial kognitif dapat dijelaskan adanya *reinforcement* dan *punishment* yang secara tidak langsung juga dapat membentuk perilaku disiplin kerja karyawan.

Keterpengaruhannya antar variabel dengan menggunakan teori kognitif sosial divisualisasikan dalam model empiris yang disajikan dalam gambar berikut ini.



### 1.7. Hipotesis

H1: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap iklim komunikasi organisasi

H2: Iklim komunikasi organisasi berpengaruh positif terhadap motivasi pegawai

H3: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap motivasi pegawai

H4: Motivasi pegawai berpengaruh positif terhadap disiplin pegawai

H5: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap disiplin pegawai

## **1.8. Definisi Konsep**

### **1.8.1. Variabel Bebas**

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

Variabel gaya kepemimpinan yang diteliti dalam studi ini dikonseptualisasikan dengan menggunakan pendapat yang disampaikan oleh Robbins (2006: 208) sebagai suatu pola perilaku seseorang dalam memotivasi orang lain agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan.

### **1.8.2. Variabel Intervening**

#### **1. Iklim Komunikasi Organisasi**

Variabel iklim komunikasi organisasi dikonseptualisasikan dengan merujuk pada pendapat Pace dan Faules (2006: 147) sebagai gabungan dari persepsi-persepsi mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respons pegawai terhadap pegawai lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antarpersona, dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi tersebut.

#### **2. Motivasi Pegawai**

Definisi konsep pada variabel motivasi pegawai dengan merujuk pada pendapat David Mc Cleland dalam Gibson (1997: 135) yang menyatakan bahwa motivasi pegawai sebagai dorongan-dorongan yang timbul pada atau dalam seorang individu yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku.

### **1.8.3. Variabel Terikat**

#### **1. Disiplin Pegawai**

Konseptualisasi pada variabel disiplin pegawai merujuk pada pendapat yang disampaikan oleh Fathoni (2006: 126) sebagai suatu kesadaran dan kesediaan

seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

### **1.9. Definisi Operasional**

Pengembangan definisi operasional variabel penelitian dilakukan untuk menentukan operasionalisasi pengukuran variabel penelitian di lapangan. Definisi operasional memberikan arahan mengenai informasi-informasi apa saja yang perlu diperoleh di lapangan terkait variabel penelitian. Adapun definisi operasional yang dikembangkan untuk masing-masing variabel penelitian diuraikan di bawah ini:

#### **1.9.1 Variabel Bebas**

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

Gaya Kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam memotivasi, berkomunikasi, berinteraksi, mengambil keputusan, menetapkan tujuan dan melakukan kontrol pada semua elemen dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. Gaya kepemimpinan memiliki empat dimensi yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi di LLDIKTI Wilayah VI Jawa Tengah.

1. Kepemimpinan berorientasi mengarahkan, diukur menggunakan indikator:

- a. Kesempatan bawahan mengetahui harapan pimpinan
- b. Kesempatan bawahan membuat perencanaan pekerjaan
- c. Kesempatan bawahan menyusun pedoman penyelesaian tugas

2. Kepemimpinan berorientasi dukungan, diukur menggunakan indikator:
  - a. Kepemimpinan yang ramah kepada bawahan
  - b. Kepemimpinan yang memberi perhatian kepada bawahan
3. Kepemimpinan berorientasi partisipasi, diukur menggunakan indikator:
  - a. Berkonsultasi dengan bawahan
  - b. Menggunakan saran-saran dari bawahan
3. Kepemimpinan berorientasi pada prestasi, diukur menggunakan indikator:
  - b. Memberikan tantangan bawahan untuk berprestasi
  - c. Merangsang bawahan mencapai tujuan

## **1.9.2 Variabel Intervening**

### **1. Iklim Komunikasi Organisasi**

Iklim komunikasi organisasi adalah gabungan-gabungan persepsi anggota organisasi mengenai lingkungan internal organisasi, peristiwa komunikasi, perilaku, manusia, respons pegawai terhadap pegawai lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik dan persona, dan kesempatan bagi pertumbuhan organisasi tersebut. Iklim Komunikasi diukur dengan menggunakan indikator yang disesuaikan dengan kondisi di tempat penelitian, yaitu LLDIKTI Wilayah VI Jawa Tengah yang meliputi:

1. Komunikasi untuk melindungi diri
  - a. Membela diri
  - b. Mendengarkan
2. Komunikasi Efektif
  - a. Memberikan ketenangan

- b. Supportif
- 3. Komunikasi untuk memberi dukungan
  - a. Deskripsi / memberi penjelasan
  - b. Berorientasi pada masalah
  - c. Spontanitas
  - d. Memberikan empati
  - e. Mengedepankan kesetaraan
  - f. Kesementaraan

## **2. Motivasi Kerja**

Motivasi Pegawai didefinisikan sebagai dorongan-dorongan yang timbul pada atau dalam seorang individu yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku. Pengukuran variabel motivasi pegawai dilakukan dengan menggunakan dimensi dan indikator yang disesuaikan dengan tempat penelitian di LLDIKTI Wilayah VI Jawa Tengah yang meliputi:

1. Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement*)
  - c. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
  - d. Berani mengambil risiko
  - e. Memiliki tujuan yang realistic
  - f. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh
  - g. Memanfaatkan umpan balik yang konkrit
  - h. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana
2. Kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*)
  - a. Keinginan kuat untuk mendapatkan ketenangan dari orang lain

- b. Menyesuaikan diri dengan keinginan orang lain
  - c. Menyesuaikan diri dengan norma yang ada di lingkungan
  - d. Memiliki perhatian yang sungguh-sungguh terhadap perasaan orang lain
3. Kebutuhan akan kekuasaan (need for power)
- a. Keinginan untuk mempengaruhi orang lain
  - b. Keinginan untuk mengendalikan orang lain
  - c. Keinginan untuk harmonis dengan pimpinan

### **1.9.3 Variabel Terikat**

#### **1. Disiplin Pegawai**

Disiplin pegawai adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Variabel disiplin pegawai di LLDIKTI Wilayah VI Jawa Tengah diukur dengan menggunakan empat indikator yaitu :

- 1. Kehadiran (attendance)
  - a. Jumlah kehadiran
  - b. Ketepatan hadir
  - c. Ketepatan durasi hadir per hari
- 2. Perbuatan
  - a. Kualitas
  - b. Kuantitas
  - c. Pengeluaran
  - d. Waktu

3. Ketaatan terhadap peraturan
  - a. Taat prosedur penggunaan peralatan kantor
  - b. Taat aturan kantor

Secara ringkas definisi operasional dan pengembangan indikator pengukuran untuk tiap-tiap variabel disajikan dalam tabel berikut ini:

**Tabel 1.4**  
**Matriks Definisi Konseptual dan Pengembangan Indikator**

Variabel	Definisi Konseptual	Dimensi	Indikator	Item Pernyataan
Gaya Kepemimpinan	Suatu pola perilaku seseorang dalam memotivasi orang lain agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan (Robbins, 2006)	Pimpinan yang memberikan arahan	Kesempatan bawahan mengetahui harapan pimpinan	Pimpinan di kantor ini memberi kesempatan pada saya untuk mengetahui apa yang saya harapkan dari pimpinan
			Kesempatan bawahan membuat perencanaan pekerjaan	Pimpinan di kantor ini memberikan kesempatan kepada saya untuk menyusun jadwal pekerjaan
			Kesempatan bawahan menyusun pedoman penyelesaian tugas	Pimpinan di kantor ini memberikan kesempatan kepada saya untuk memberi pedoman penyelesaian tugas
		Pimpinan yang memberikan dukungan	Kepemimpinan yang ramah kepada bawahan	Pimpinan di kantor ini ramah kepada semua bawahan
			Kepemimpinan yang memberi perhatian kepada bawahan	Pimpinan di kantor ini memberikan perhatian kepada bawahannya
		Pimpinan yang mengutamakan partisipasi	Berkonsultasi dengan bawahan	Pimpinan di kantor ini bersedia untuk berkonsultasi dengan bawahan
			Menggunakan saran-saran dari bawahan	Pimpinan di kantor ini tak segan menggunakan saran atau masukan dari bawahan

		Pimpinan yang mengutamakan prestasi	Memberikan tantangan bawahan untuk berprestasi	Pimpinan di kantor ini memberikan tantangan kepada saya untuk mencapai tujuan
			Merangsang bawahan mencapai tujuan	Pimpinan di kantor ini memberikan rangsangan atau dorongan kepada bawahan untuk mencapai tujuan
Iklim Komunikasi Organisasi	Gabungan dari persepsi-persepsi mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respons pegawai terhadap pegawai lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antarpersona, dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi tersebut (Pace dan Faules, 2006)	Komunikasi perlindungan	Membela diri	Saya akan melontarkan jawaban sebagai bentuk pembelaan diri atas komunikasi yang dijalin dengan saya
			Mendengarkan	Saya akan mendengarkan pegawai lain yang sedang berkomunikasi
		Komunikasi yang hangat	Memberikan ketenangan	Saya mendapatkan ketenangan ketika berbicara dengan pimpinan atau rekan kerja
			Supportif	Rekan kerja saya selalu memberikan dukungan
		Komunikasi untuk memberikan dukungan	Deskripsi / memberi penjelasan	Saya akan memberikan penjelasan jika diberi kesempatan
			Berorientasi pada masalah	Saya akan fokus untuk menggunakan komunikasi sebagai bentuk menyelesaikan masalah
			Spontanitas	Saya sangat menghargai komunikasi secara spontan karena memuat kejujuran
			Memberikan empati	Saya menjalin komunikasi dengan memberikan empati pada karyawan
			Mengedepankan kesetaraan	Saya berkomunikasi dengan baik bersama pimpinan

			Kesementaraan	Komunikasi yang ada di tempat kerja saya bersifat sementara dan berpotensi untuk ditinggalkan (tiap pimpinan mempunyai gaya komunikasi yang berbeda)
Motivasi Pegawai	Dorongan-dorongan yang timbul pada atau dalam seorang individu yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku (David Mc Clelland dalam Gibson, 1997)	Kebutuhan akan prestasi ( <i>need for achievement</i> )	Tanggung jawab	Saya memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
			Berani mengambil risiko	Saya berani mengambil risiko
			Tujuan yang realistic	Saya harus memiliki tujuan yang realistis
			Rencana kerja	Saya telah memiliki rencana kerja yang menyeluruh
			Umpan balik yang konkrit	Saya merasa diapresiasi dengan baik karena audiens memanfaatkan umpan balik yang konkrit
			Mencari kesempatan	Saya akan mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana
		Kebutuhan akan afiliasi ( <i>need for affiliation</i> )	Mendapatkan ketenangan	Saya memiliki keinginan kuat untuk mendapatkan ketenangan dari orang lain
			Menyesuaikan diri dengan keinginan	Saya mampu menyesuaikan diri dengan keinginan orang lain
			Menyesuaikan norma	Saya menyesuaikan diri dengan norma yang ada di lingkungan

			Perhatian	Saya memiliki perhatian yang sungguh-sungguh terhadap perasaan orang lain
		Kekuasaan (need for power)	Ingin mempengaruhi	Saya ingin untuk mempengaruhi orang lain
			Ingin mengendalikan	Saya ingin untuk mengendalikan orang lain
			Ingin harmonis	Saya berkeinginan untuk harmonis dengan pimpinan
Disiplin Pegawai	Kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Fathoni, 2006)	Kehadiran (attendance)	Jumlah kehadiran	Jumlah kehadiran saya sudah sesuai
			Ketepatan hadir	Saya hadir tepat waktu
			Ketepatan durasi hadir per hari	Saya tidak meninggalkan kantor saat jam kerja
		Perbuatan	Kualitas	Saya memperhatikan kualitas pekerjaan
			Kuantitas	Saya memperhatikan kuantitas pekerjaan
			Pengeluaran	Saya memperhatikan pengeluaran pekerjaan
			Waktu	Saya memperhatikan waktu pekerjaan
		Ketaatan	Peralatan	Saya taat prosedur penggunaan peralatan kantor
			Aturan	Saya taat aturan kantor

Sumber: Dikembangkan untuk Penelitian ini, 2019

## **1.10. Metode Penelitian**

### **1.10.1 Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan *explanatory research* dengan pendekatan kausalitas, yaitu penelitian yang ingin mencari penjelasan dalam bentuk hubungan sebab akibat (*cause – effect*) antar beberapa konsep atau beberapa variabel atau beberapa strategi yang dikembangkan dalam manajemen (Ferdinand, 2006: 97).

### **1.10.2 Populasi dan Sampel**

#### **Populasi**

Penelitian ini menggunakan pegawai LLDIKTI Wilayah VI Jawa Tengah yang berjumlah 63 orang sebagai populasi penelitian.

#### **Sampel**

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah semua pegawai di LLDIKTI Wilayah VI Jawa Tengah yang berjumlah 63 orang.

### **1.10.3 Teknik Pengambilan Sampel**

Sampel yang digunakan dalam penelitian ini jumlahnya sama dengan jumlah populasi penelitian. Oleh karena itu, teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah total sampel.

### **1.10.4 Jenis dan Sumber Data**

#### **Jenis Data**

Jenis data dalam penelitian ini adalah jenis data kuantitatif yang bersifat objektif dan jelas.

## **Sumber Data**

Data yang diperlukan dalam penelitian ini, diperoleh melalui dua sumber, yaitu (Sekaran, 2006: 57):

### **1. Data Primer**

Data primer mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variabel minat untuk tujuan spesifik penelitian. Data primer yang diperoleh dalam penelitian ini adalah data tentang persepsi responden terhadap variabel gaya kepemimpinan, iklim komunikasi organisasi, motivasi pegawai, dan disiplin kerja.

### **2. Data Sekunder**

Data sekunder mengacu pada informasi yang dikumpulkan dari sumber yang telah ada. Data sekunder yang diperoleh dalam penelitian ini adalah data tentang gambaran umum LLDIKTI Wilayah VI Jawa Tengah.

#### **1.10.5 Skala Pengukuran**

Skala data jawaban responden atas pertanyaan penelitian dengan menggunakan *Agree-Disagree Scale* yang menghasilkan jawaban sangat tidak setuju – jawaban sangat setuju dalam rentang nilai 1 s/d 7 (Ferdinand, 2006: 115).

#### **1.10.6 Teknik Pengumpulan Data**

Untuk mengumpulkan data penelitian, kuesioner dipilih sebagai metode pengumpulan data dalam penelitian ini. Tipe pertanyaan dalam kuesioner adalah pertanyaan tertutup dimana responden diminta untuk membuat pilihan diantara serangkaian alternatif yang diberikan oleh peneliti (Sekaran, 2006: 87).

### **1.10.7 Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian digunakan sebagai alat ukur variabel-variabel dengan memberikan kuesioner dalam bentuk *draft* pertanyaan dan responden cukup memberi tanda silang (✓) pada pilihan jawaban yang dianggap sesuai.

### **1.10.8 Teknik Analisis Data**

Untuk menganalisis data yang diperoleh melalui kuesioner, terdapat dua langkah yang dilakukan, yaitu:

#### **Analisis Deskriptif**

Analisis ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai jawaban responden mengenai variabel-variabel penelitian yang digunakan. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan nilai frekuensi, persentase dan rerata (mean).

#### **Analisis Inferensial**

Aplikasi yang digunakan dalam melakukan penelitian adalah teknik analisis *Partial Least Square*, merupakan metode analisis yang dirancang dengan kekuatan *Nonlinear Iterative Partial Least Square Algorithm* (NIPALS) merupakan perkembangan dari *Nonlinear Iterative Least Squares algorithm* (NILES). *Partial Least Square* disebut sebagai *soft modeling* yang meniadakan asumsi-asumsi *Ordinary Least Squares* (OLS) regresi, dimana data harus terdistribusi normal secara multivariate dan tidak terdapat permasalahan pada multikolonieritas antar *variabel* eksogen. Pengukuran *Partial Least Square* dilakukan untuk menguji validitas dan reabilitas, pengukuran model struktural

PLS digunakan untuk uji kausalitas pengujian hipotesis dengan model prediksi (Chin, 2010a). PLS merupakan jenis SEM berbasis *Variance* yang dirancang untuk mengatasi masalah pada SEM yang berbasis *covariance*, dengan jumlah sampel dapat kecil minimal 50 sampel (Ghozali, 2006: 97).

PLS (*Partial Least Square*) menggunakan metode *bootstrapping* atau penggandaan secara acak yang mana asumsi normalitas tidak akan menjadi masalah bagi (*Partial Least Square*) PLS. Selain itu PLS (*Partial Least Square*) tidak mensyaratkan jumlah minimum sampel yang akan digunakan dalam penelitian, penelitian yang memiliki sampel kecil dapat tetap menggunakan PLS (*Partial Least Square*). *Partial Least Square* digolongkan jenis non-parametrik oleh karena itu dalam permodelan PLS tidak diperlukan data dengan distribusi normal (Ananda, 2015: 115).

Dalam metode PLS (*Partial Least Square*) teknik analisa yang dilakukan adalah sebagai berikut:

### **1. *Outer Model Analysis***

Analisa *Outer model* dilakukan untuk memastikan bahwa measurement yang digunakan layak untuk dijadikan pengukuran (*valid* dan *reliabel*). Dalam analisa model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Analisa outer model dapat dilihat dari beberapa indikator:

- a. *Convergent Validity* adalah indikator yang dinilai berdasarkan korelasi antara item score/component score dengan construct score, yang dapat dilihat dari standardized loading factor yang mana menggambarkan

besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi  $> 0.7$  dengan konstruk yang ingin diukur, sedangkan menurut Chin yang dikutip oleh Imam Ghozali, nilai outer loading antara 0.5 – 0.6 sudah dianggap cukup.

- b. *Discriminant Validity* merupakan model pengukuran dengan refleksif indicator dinilai *berdasarkan* crossloading pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka menunjukkan ukuran blok mereka lebih baik dibandingkan dengan blok lainnya. Sedangkan menurut metode lain untuk menilai discriminant validity yaitu dengan membandingkan nilai *squareroot of average variance extracted (AVE)*.
- c. *Composite reliability* merupakan indikator untuk mengukur suatu konstruk yang dapat *dilihat* pada view latent variabel coefficients. Untuk mengevaluasi composite reliability terdapat dua alat ukur yaitu internal consistency dan cronbach's alpha. Dalam pengukuran tersebut apabila nilai yang dicapai adalah  $> 0.70$  maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas yang tinggi.
- d. *Cronbach's Alpha* merupakan uji reliabilitas yang dilakukan memperkuat hasil dari composite reliability. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai cronbach's alpha  $> 0.7$  (Andreas & Gaia, 2010: 201).

Uji yang dilakukan diatas merupakan uji pada outer model untuk indikator reflektif. Untuk indikator formatif dilakukan pengujian yang berbeda. Uji untuk indikator formatif yaitu:

- a. *Significance of weights*. Nilai weight indikator formatif dengan konstruknya harus signifikan.
- b. *Multicollinearity*. Uji multicollinearity dilakukan untuk mengetahui hubungan antar indikator. Untuk mengetahui apakah indikator formatif mengalami multicollinearity dengan mengetahui nilai VIF. Nilai VIF antara 5-10 dapat dikatakan bahwa indikator tersebut terjadi multicollinearity.

## **2. Inner Model Analysis**

Analisa *Inner model* digunakan memprediksi hubungan variabel laten disebut juga *inner relation*, *structural model* dan berdasarkan pada *substantive theory* dengan melihat besarnya presentase *Variance*. Analisa inner model dapat dievaluasi yaitu; dengan menggunakan R-Square untuk konstruk laten endogen atau dependen, Stone-Geisser Q square test untuk menguji *predictive relevance* dan *Average Variance Extracted* untuk *Predictiveness* dengan prosedur resampling seperti; jackknifing dan bootstrapping memperoleh stabilitas dari estimasi. Uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Dalam pengevaluasian inner model dengan PLS (*Partial Least Square*) dimulai dengan cara melihat R-Square untuk setiap variabel laten dependen. Kemudian dalam penginterpretasiannya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai pada R-square dapat digunakan untuk menilai

pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah memiliki pengaruh yang substantif.

Selain melihat nilai R-square, pada model PLS (*Partial Least Square*) juga dievaluasi dengan melihat nilai Q-square prediktif relevansi untuk model konstruktif. Q-square mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan estimasi parameternya. Nilai Q-square lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai predictive relevance, sedangkan apabila nilai Q-square kurang dari 0 (nol), maka menunjukkan bahwa model kurang memiliki predictive relevance.

### **3. Pengujian Hipotesis**

Dalam pengujian hipotesa dapat dilihat dari nilai t-statistik dan nilai probabilitas. Untuk pengujian hipotesis yaitu dengan menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5% nilai t-statistik yang digunakan adalah 1.96. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan hipotesa adalah  $H_a$  diterima dan  $H_0$  di tolak ketika  $t\text{-statistik} > 1.96$ . Untuk menolak/menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka  $H_a$  di terima jika nilai  $p < 0.05$ .

#### **1.11. Kualitas Penelitian**

Penelitian ini tentunya memiliki kualitas yang baik karena dirancang dengan menggunakan kaidah penelitian ilmiah yang baik dan benar, dengan menggunakan sampel yang dipilih secara objektif, memilih permasalahan yang relevan dengan situasi/kondisi yang dihadapi pada obyek penelitian, serta menggunakan variabel yang dijustifikasi melalui penelitian-penelitian terdahulu. Penelitian ini semakin berkualitas karena juga ditunjang dengan menggunakan

*Partial Least Square* (PLS) sebagai pendekatan analisis statistik yang merupakan metode analisis yang kuat karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Sebagai contoh, data harus terdistribusi normal dan sampel tidak harus besar. Selain itu juga dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori. Pengukuran *Partial Least Square* dilakukan untuk menguji validitas dan reabilitas, pengukuran model struktural PLS digunakan untuk uji kausalitas pengujian hipotesis dengan model prediksi.