

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kerja sama dari sekumpulan individu dengan pembagian tanggung jawab masing-masing individu dalam mewujudkan tujuan yang sudah disepakati sebelumnya merupakan pengertian dari sebuah perusahaan atau organisasi. Komunikasi merupakan satu faktor yang membentuk suatu organisasi, hal ini ditunjukkan dari bagaimana tiap individu saling berinteraksi satu sama lain dalam melakukan pekerjaan guna mencapai tujuan bersama (Morrisan, 2013:383). Dari pengertian tersebut dapat dilihat bahwa organisasi yang telah mencapai tujuan mereka dengan baik tidak terlepas dari peran komunikasi antar anggotanya. Setiap organisasi supaya bisa terus bertahan dalam ketatnya persaingan pasar pada langkah awalnya harus memperbaiki kondisi perusahaan tersebut baik dari segi eksternal maupun internal. Terutama jika perusahaan itu ingin mendapatkan hasil kerja atau produk yang optimal, maka hal utama yang harus menjadi pusat perhatian yakni anggota dalam organisasi tersebut.

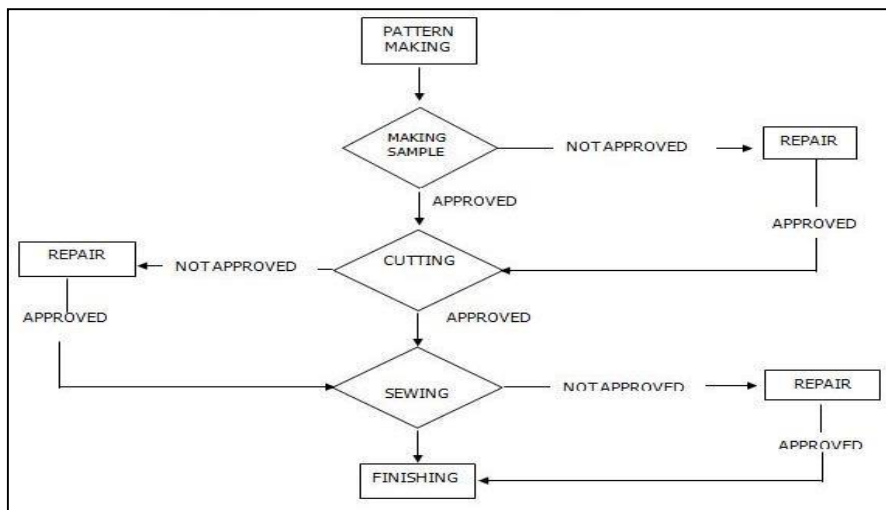
Karyawan dalam organisasi dapat diibaratkan seperti aset, tanpa adanya faktor karyawan, suatu organisasi sehebat apapun tidak akan bisa berjalan dengan baik. Pentingnya peran karyawan dalam sebuah organisasi membuktikan bahwa karyawan harus selalu dilindungi. Karyawan sebagai sumber daya dalam suatu organisasi harus didukung sedemikian rupa oleh berbagai faktor sehingga dapat menghasilkan kinerja yang maksimal. Yang menjadi patokan dari keberhasilan suatu organisasi dalam memperbaiki kinerja perusahaannya berpacu pada kualitas karyawan dalam sebuah organisasi itu. Oleh karenanya, di dalam sebuah organisasi diperlukan untuk menjaga komunikasi antar anggota sebaik mungkin, sehingga para anggota akan menghasilkan kinerja yang optimal.

Pabrik garmen adalah suatu pabrik manufaktur yang merubah bahan baku menjadi pakaian. Pabrik garmen memproduksi berbagai macam pakaian mulai dari celana pendek, celana formal, kemeja, *t-shirt*, *polo shirt*, singlet, dan jaket. Perusahaan garmen adalah salah satu organisasi yang memiliki kontribusi besar dalam bidang ekspor di Indonesia. Namun, dewasa ini perusahaan garmen masih harus menghadapi beberapa masalah terkait permintaan pasar yang terus berubah dengan cepat seiring dengan pesatnya pembaharuan *fashion* dunia dalam mengikuti *trend* dan musim, yang kemudian tentu saja menyebabkan permintaan berbagai jenis pakaian jadi pun cepat berubah sesuai dengan *trend* saat itu.

PT. Pantjatunggal Knitting Mill merupakan perusahaan tekstil yang sudah dipercaya berbagai merk milik dunia asal Eropa sebagai pabrik tunggal yang memproduksi barang hasil mereka. Jumlah karyawan perusahaan yang sudah memiliki satu cabang ini mencapai seribu karyawan ditiap cabangnya. Beberapa merk produk garmen terkenal yang dihasilkan adalah *Nike*, *Massimo*, *Oakley* dan masih banyak produk Eropa yang diproduksi PT. Pantjatunggal Knitting Mill ini. Pabrik industri yang terdapat di daerah Simongan dan Mpu Tantular ini sudah berdiri sejak 1988.

Setiap harinya, karyawan bagian produksi memiliki target produksi yang harus dicapai, kemudian akan ditulis dalam catatan khusus setiap harinya. Dari sini dapat dilihat bahwa peran karyawan bagian produksi sangatlah penting demi mewujudkan tujuan perusahaan. Berikut adalah gambar alur daripada berjalannya proses menjahit di dalam perusahaan garmen.

Gambar 1.1

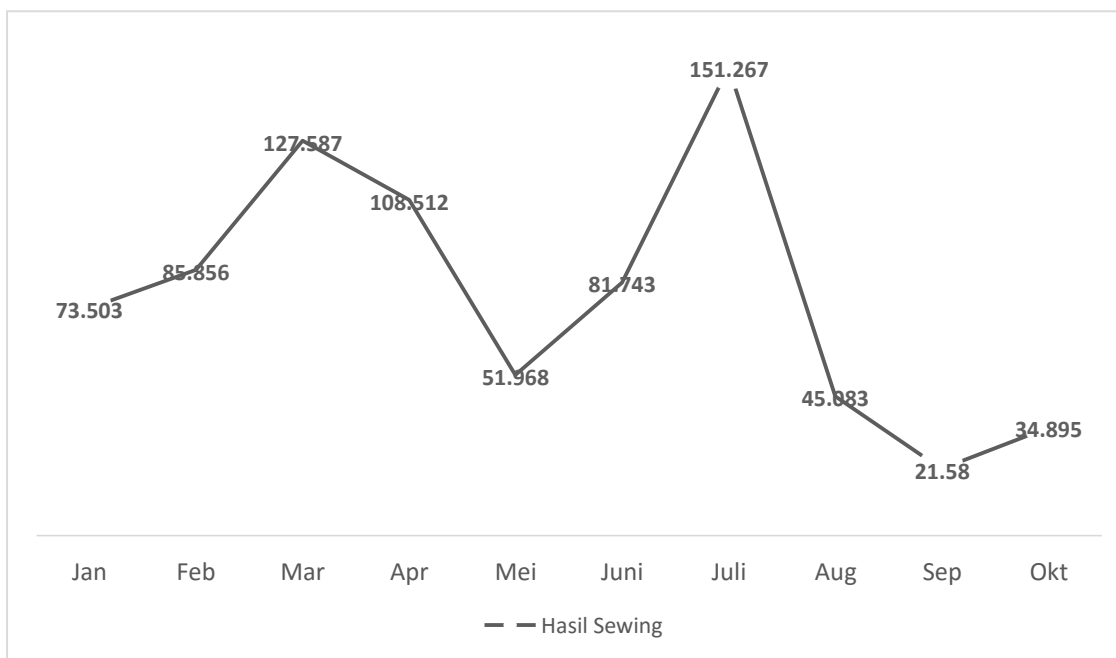


Sumber: HRD PT. Pantjatunggal Knitting Mill cabang Mpu Tantular Semarang 2019

Gambar 1.1 menunjukkan alur dari pembuatan sebuah pakaian di bagian *sewing*. Pertama adalah proses pembuatan pola atau rancangan desain, kemudian membuat pola sesuai dengan desain dan ukuran dalam pembuatan sample per ukuran, dan hasil sampel tersebut dicek oleh *merchandiser* dan *buyer*. Sampel yang telah disetujui langsung diproduksi secara masal. Setelah setuju, bahan itu diproses lagi di bagian *cutting* di mana bahan-bahan dipotong sesuai dengan kriterianya. Kemudian masuk lagi di bagian *sewing* yaitu proses menjahit pola-pola pakaian tersebut dilakukan. Setelah proses menjahit selesai, masuk ke bagian *finishing* di mana kualitas pakaian akan dicek kembali, disetrika, dan yang terakhir kali yaitu dikemas. Mengingat banyaknya jumlah perusahaan garmen di Indonesia dan memiliki persaingan pasar yang berat, maka diperlukan seorang pimpinan yang memiliki kemampuan untuk mengendalikan serta memengaruhi karyawan mereka dalam berperilaku tertentu supaya tujuan organisasi dapat tercapai melalui kinerja masing-masing karyawan. Pimpinan dituntut untuk bisa mengarahkan atau memengaruhi karyawannya agar dapat mencapai tujuan atau visi perusahaan.

Berikut adalah data dari target dan pencapaian produksi PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang (dari bulan Januari – Oktober 2019).

Grafik 1.1 Hasil Sewing per Bulan Tahun 2019



Sumber: HRD PT. Pantjatunggal Knitting Mill cabang Mpu Tantular Semarang 2019

Berdasarkan Grafik 1.1 dapat dikatakan bahwa hasil produksi dari tiap bulan dalam satu tahun ini mengalami fluktuasi. Didasari dari hasil produksi sejak bulan Juli hingga Oktober yang terus menurun, hal itu disebabkan karena karyawan belum bisa memenuhi target produksi secara keseluruhan. Dua faktor yang menjadi penyebabnya yakni adanya barang cacat dan jumlah karyawan yang sering absen. Setiap barang yang memiliki cacat akan dikembalikan pada karyawan bagian *sewing* dan *finishing* sehingga berakhir dengan ketidaktepatan waktu dalam penyelesaian tugas, sedangkan karyawan yang absen akan berimbas pada karyawan lainnya yang harus melakukan pekerjaan *double*. Oleh karena itu, kinerja karyawan pada karyawan produksi PT. Pantjatunggal Knitting Mill belum berhasil dalam mencapai kinerja karyawan yang tinggi, dilihat dari ketepatan waktu yang terbilang masih rendah serta jumlah barang yang harus dihasilkan

perharinya dari tahun ke tahun juga terus mengalami naik-turun..

Perubahan pada tingkat kinerja karyawan yang rendah menjadi tinggi atau sebaliknya bisa jadi berasal dari beberapa faktor yang mempengaruhi, diantaranya adalah gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi. Di dalam lingkup dunia kerja, peran pimpinan sangat penting dalam memengaruhi kepuasan kerja dan mora, loyalitas, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama dalam memberikan motivasi kepada para anggotanya. Seorang pimpinan merupakan sosok figur dapat dikatakan mampu memimpin anggotanya dengan gaya kepemimpinan yang efektif dan ahli dalam menciptakan suasana komunikasi yang kondusif agar hubungan yang terjalin dapat saling terhubung sehingga para anggotanya dinilai dapat saling membantu anggota dalam meningkatkan kinerja mereka. Namun, kinerja karyawan tidak secara tiba-tiba tumbuh dalam diri seseorang tanpa didasari oleh tingginya tingkat motivasi yang dapat mewujudkan kinerja optimal.

Manajemen perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia itu sangat diperlukan. Menurut Supriyatna (2017:27) sebuah manajemen data dikatakan berhasil diukur dari kepemimpinannya, sedangkan inti dari kepemimpinan itu sendiri adalah *human relation*, baik dan buruknya suatu manajemen tergantung pada baik dan buruknya gaya kepemimpinan serta *human relation* di dalam organisasi, *human relation* di sini merupakan terwujudnya hubungan harmonis pada pimpinan dengan karyawan maupun sesama karyawan itu sendiri.

Komunikasi adalah hal utama yang mampu menunjang kesuksesan dalam sebuah organisasi entah itu dalam ranah peningkatan kinerja organisasi maupun melalui adaptasi dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan bisnis yang ada di sekitar sehingga sebuah organisasi mampu bertahan dalam persaingan lapangan. Informasi-informasi penting yang dibutuhkan terkait dapat terjalin berdasarkan komunikasi yang terjadi antara individu dan pihak-pihak langsung yang terlibat baik itu di dalam maupun luar organisasi. Dan untuk mengembangkan komunikasi yang

baik itu, peran aktif baik dari pimpinan dan bawahan sangat diperlukan (Nurrohim dan Anatan, 2009:9).

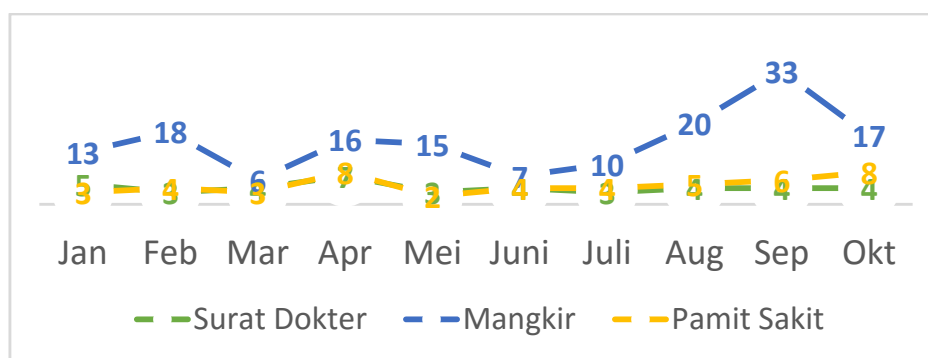
Seperti yang sudah dipaparkan sebelumnya, penelitian ini mefokuskan masalah dari faktor bagaimana pimpinan yang memiliki kemampuan dalam mengendalikan karyawannya itu bisa membangun komunikasi dengan baik pada bawahannya yang memungkinkan terciptanya iklim komunikasi sehingga dapat memunculkan suatu dorongan atau motivasi karyawan dalam mengerjakan tugasnya secara maksimal. Berakar dari sistem produksi masal dalam perusahaan ini, maka dapat dipastikan para karyawan harus memenuhi target tersebut untuk menghasilkan kinerja yang maksimal. Target dan peraturan kerja yang sudah tertera dalam perusahaan mengharuskan pimpinan mampu membangun iklim komunikasi yang baik untuk menghindari hambatan-hambatan dalam bekerja. Hambatan- hambatan kerja dapat muncul dari mana saja, baik itu berasal dari konflik atasan dan bawahan maupun konflik antar karyawan. Berawal dari latar belakang dan kepribadian yang berbeda-beda pada tiap individu, konflik atau masalah dalam hubungan kerja adalah hal yang tidak dapat dihindari. Mulai dari bawahan yang tidak memberikan kinerja yang memuaskan atau atasan yang gagal memberikan *feedback* dengan cara yang benar, maupun kesalahpahaman saat berkomunikasi. Sebagian besar masalah yang tercantum semuanya berhubungan dengan komunikasi.

Setiap hari para karyawan dalam perusahaan ini mendapatkan target pencapaian tiap jenis pakiaian dalam satu jam sehingga atasan harus bisa menjaga komunikasi sebaik mungkin dengan karyawan supaya karyawan tidak merasa stress dan memiliki motivasi dalam menjalankan tugas mereka. Komunikasi juga penting diperhatikan untuk menghindari kesalahpahaman komunikasi (*miss communication*) dan salah interpretasi yang bisa mengganggu kenyamanan para karyawan. Oleh sebab itu, jalannya komunikasi antara atasan dan bawahan sangatlah penting karena

minimnya kepuasan komunikasi bisa menimbulkan kurangnya motivasi karyawan dalam bekerja, sementara hilangnya semangat kerja dapat menimbulkan perilaku karyawan untuk melakukan pekerjaan seadanya. Selain itu, salah satu akibat dari ketidak adanya motivasi dalam diri karyawan juga dapat ditandai dengan meningkatnya jumlah karyawan absen yang tentu mengganggu jalannya bekerja anggota lain.

Berdasarkan pengamatan yang telah dilakukan, PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang sebagai salah satu pabrik garmen seharusnya bisa menjaga kestabilan hasil produksi sesuai dengan target produksinya sehingga pelanggan akan merasa puas. Namun, hasil empiris menunjukkan karyawan masih belum optimal dalam kaitannya dengan kinerja. Hal ini teramati dari bagaimana aktivitas yang dilakukan dari total 678 karyawan di bagian produksi, ada sebagian karyawan yang tidak produktif.

Grafik 1.2 Daftar Presensi Karyawan Tahun 2019



Sumber: HRD PT. Pantjatunggal Knitting Mill cabang Mpu Tantular Semarang 2019

Komunikasi yang baik selain penting bagi atasan dan bawahan juga penting bagi sesama karyawan. Target yang telah ditentukan perusahaan tentunya memberikan sedikit tekanan bagi karyawan untuk terus terpacu dalam memenuhinya, maka dari itu komunikasi antar karyawan juga penting untuk dijaga mengingat bahwa setiap saat mereka harus saling bekerja sama untuk

menyelesaikan target. Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, setiap karyawan bagian produksi memiliki divisi pekerjaan yang berbeda-beda. Meski dalam mencapai kinerja yang baik dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan dan komunikasi dalam organisasi tersebut, tetapi ada faktor lain yang menjadi pengaruh penting dalam meningkatkan kinerja secara langsung yaitu motivasi. Hal ini dibenarkan ketika ada salah satu karyawan yang tidak merasa nyaman dengan kondisi lingkungan kerjanya, atau merasa tidak memiliki dorongan aktualisasi diri, ia akan kehilangan motivasi dan mudah stress yang salah satunya berakibat pada seringnya absen dari karyawan tersebut. Jika salah satu karyawan sudah mengganggu jalannya organisasi, tentu itu akan membebani karyawan lainnya yang harus mem-*back up* tugas karyawan yang tidak hadir dan tentu akan membuat target makin sulit untuk dicapai. Oleh karena itu kerjasama tim sangatlah diperlukan dan untuk menjaga kerjasama itu dibutuhkan komunikasi yang baik antar karyawan dan motivasi dalam diri supaya tidak mengganggu jalannya roda organisasi.

Berdasarkan fakta yang telah ditemukan, puluhan pekerja garmen di Bogor melakukan demonstrasi untuk menuntut haknya di perusahaan. Kondisi ini terjadi karena para buruh tak kunjung mendapatkan kepastian tentang pembayaran gaji, mereka selalu risau tiap memasuki tanggal gajian karena pihak perusahaan pernah beberapa kali terlambat dalam memberikan informasi terkait gaji atau halangan-halangan apa yang sedang dialami perusahaan (<https://bogor.tribunnews.com/>). Sedangkan di Purwakarta, ribuan buruh garmen yang didominasi kaum perempuan ini melakukan aksi mogok kerja karena masalah informasi mengenai upah gaji yang tidak kunjung menemui titik terang (<https://www.republika.co.id/>).

Dari fakta yang telah disebutkan sebelumnya dapat diketahui bahwa peristiwa komunikasi yang terjadi antar pimpinan dan bawahannya dinilai masih sangat kurang dilihat dari bagaimana karyawan melakukan aksi unjuk rasa. Jika komunikasi dalam organisasi tersebut berjalan dengan

baik, aksi unjuk rasa tidak akan terlaksana karena adanya keterbukaan informasi dan rasa percaya dari karyawan pada pimpinannya. Aksi unjuk rasa yang dilakukan oleh buruh garmen tersebut juga membuktikan bahwa tidak adanya saling keterbukaan antara karyawan terhadap pimpinan mereka. Maka dari itu telah diputuskan bahwa penelitian mencari tahu tentang bagaimana gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi memengaruhi kinerja karyawan berdasarkan tingkat motivasi individu itu sendiri. Hasil penelitian akan menunjukkan apakah perusahaan ini sudah berhasil dalam mengelola komunikasi antar pimpinan dan karyawan dan sesama karyawannya.

Menurut Brahmasari dan Suprayetno (2009), kinerja organisasi yang baik itu dinilai dari kinerja masing-masing individu atau bisa dikatakan pula bahwa kinerja individu akan memberikan pengaruh pada kinerja sebuah organisasi. Pendapat lain juga disampaikan oleh Mahmudi (2005:22-23) yang juga menyatakan bahwa setiap individu memiliki tanggung jawab untuk menjaga kinerja organisasi dengan baik. Sedangkan Warni (2014:67) mengatakan tindakan nyata yang tampak pada setiap individu sebagai sebuah capaian kerja yang dihasilkan tiap karyawan sesuai tugasnya merupakan arti dari kinerja dalam organisasi. Sejalan dengan Warni menurut Tika (2014:121) menngartikan kinerja sebagai proses di mana organisasi menilai capaian, hasil, dan prestasi kerja karyawan.

Apabila karyawan mampu bekerja dengan optimal, maka hasil kinerja akan menunjukkan hasil yang baik pula. Dalam kinerja baik yang dihasilkan karyawan tentu juga didasari oleh motivasi yang terdapat pada masing-masing individu. Dalam mewujudkan sikap kerja karyawan yang baik, pimpinan perlu melakukan berbagai cara, yakni dengan menggunakan gaya kepemimpinan yang tepat. Kepimpinan menjadi peranan penting yang mampu membawa perubahan pada tingkat kinerja karyawan itu berasal dari faktor kepemimpinan tersebut. Pimpinan adalah seseorang yang membuat dan menyampaikan suatu informasi terkait aturan yang harus

dipatuhi dan dilakukan dalam organisasi tersebut. Diperlukan sebuah pembinaan yang tercipta agar kebersamaan dalam mengikuti arahan pimpinan mampu mengarahkan mereka dalam mencapai tujuan bersama. Adanya kendali yang dipegang teguh oleh seorang pimpinan turut memudahkan apabila terdapat suatu perbedaan keinginan, kebutuhan dan lain sebagainya untuk dipersatukan agar selanjutnya dapat diarahkan ke dalam satu tujuan yang sama.

Meningkatnya persaingan bisnis garmen membuat PT. Pantjatunggal Knitting Mill harus terus melakukan perbaikan, tidak hanya perbaikan dalam meningkatkan kualitas produk tetapi diperlukan juga kesiapan karyawannya. Konsumen bukan menjadi satu-satunya yang diperhatikan melainkan kinerja karyawan juga sangat penting demi mencapai tujuan perusahaan, serta menguntungkan banyak pihak. Penjelasan tersebut sejalan dengan pemikiran W.C Redding (1972), mencatat bahwa ada beberapa dimensi yang menggambarkan iklim komunikasi yang ideal, di antaranya adalah keterlibatan seorang karyawan dalam mengambil keputusan, adanya kepercayaan dan dukungan satu sama lain, keterbukaan, kredibilitas yang tinggi dalam menampilkan tujuan organisasi. Berdasarkan faktor-faktor yang dikemukakan oleh Redding maka Bline Dennis (1975) mengembangkan instrumen untuk meneliti iklim komunikasi yang menyumbang iklim organisasi yang mengandung lima dimensi, yaitu (a). *superior-subordinate communication* (komunikasi antara atasan dengan bawahan), (b). *quality of information* (kualitas informasi dalam komunikasi antara atasan dengan bawahan yang sama dengan yang terjadi di antara sesama bawahan), (c). *superior openness* (keterbukaan atasan terhadap bawahan), (d). *opportunities for upward communication* (peluang terjadinya komunikasi dari atasan kepada bawahan), (e). *reability of information* (informasi yang reliabel dari atasan kepada bawahan yang sama dengan yang terjadi di antara sesama bawahan) (Liliweri, 2014:323).

Apabila karyawan sudah nyaman dengan iklim komunikasi organisasi yang diciptakan oleh

pimpinan di perusahaan serta didukung oleh motivasi kerja masing-masing karyawan yang baik maka akan memberikan kebaikan bagi organisasi kedepannya. Komunikasi akan terus terjaga dengan baik antara karyawan dan atasan atau sesama karyawan, sehingga karyawan merasa telah berpartisipasi dengan baik dan merasa dianggap keberadaanya oleh perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan yang optimal. Banyaknya karyawan sebagai makhluk individu yang berbeda-beda juga menuntut setiap pimpinan tiap divisi untuk benar-benar menjalankan komunikasi organisasi yang baik agar kinerja karyawan terus meningkat.

1.1 Perumusan Masalah

Dilihat dari latar belakang masalah, terdeteksi hubungan antara gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Gaya kepemimpinan yang terlalu kaku, hubungan iklim komunikasi yang tidak kondusif, serta rendahnya motivasi karyawan dapat menurunkan kinerja karyawan.

Didasari oleh laporan presensi karyawan pada tahun 2019 serta laporan target dan pendapatan per bulan yang dikelola langsung oleh PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang. Belum tercapainya target produksi serta tingginya tingkat presensi di tiap harinya mampu memberi efek yang buruk bagi perusahaan untuk terus berbenah dalam mewujudkan visi dan misinya. Selain itu, cara manajer dalam mengatur karyawannya dengan baik, menciptakan suasana kerja yang nyaman dan memberikan motivasi pada karyawannya dirasa masih kurang sesuai sehingga dapat menjadi kendala di dalam PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang.

Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh banyak faktor. Berdasarkan apa yang terjadi pada PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang, gaya kepemimpinan yang terjadi di perusahaan

itu terkesan otoriter. Pimpinan begitu menekan karyawannya untuk mencapai target produksi. Lebih lagi, aturan-aturan perusahaan sudah diatur sedemikian rupa oleh pimpinan tanpa mempertimbangkan pendapat karyawannya. Hal ini kemudian juga berdampak pada iklim komunikasi organisasi yang dirasa kurang kondusif karena kurangnya keterbukaan informasi serta wadah bagi para karyawan untuk mengutarakan pendapatnya. Atas pertimbangan itu, dapat diberikan kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi menjadi dua faktor penting untuk diteliti sebagai penyebab dari menurunnya kinerja karyawan PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang.

Berdasarkan rumusan masalah, beberapa pertanyaan penelitian yang muncul kemudian dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh Gaya Kepimpinan dalam membangun motivasi kerja karyawan?
2. Bagaimana pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi dalam membangun motivasi kerja karyawan?
3. Bagaimana pengaruh Gaya Kepimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan?
4. Bagaimana pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi dalam meningkatkan kinerja karyawan?
5. Bagaimana Motivasi Kerja dapat berpengaruh sebagai variabel intervening dari gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi dalam meningkatkan kinerja karyawan?

Singkatnya, perumusan masalah penelitian ini diungkapkan pada bagaimana gaya kepemimpinan dan iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening.

1.2 Tujuan penelitian

Dengan adanya permasalahan yang sudah dijabarkan diatas, maka tujuan dari penelitian ini

adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang.
2. Mengetahui pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap motivasi kerja karyawan pada PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang.
3. Mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang.
4. Mengetahui pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang.
5. Mengetahui bahwa motivasi kerja memengaruhi fungsi variabel intervening dari gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi terhadap kinerja karyawan PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang.

1.3 Kegunaan Penelitian

1.3.1 Manfaat Akademis

Dari segi pandang teori, hasil dari penelitian ini seharusnya dapat menjadi andil yang baik terkait pada hal-hal yang menolak maupun menguatkan pernyataan asumsi dari teori yang diambil serta dapat memberikan wawasan baru khususnya dalam ranah ilmu komunikasi strategis dan perkembangan kepemimpinan yang memiliki strategi efektif, iklim komunikasi yang suportif, dan motivasi kerja yang tinggi.

1.3.2 Manfaat Praktis

Manfaat yang diberikan secara praktis dalam penelitian ini seharusnya dapat membantu PT. Pantjatunggal Knitting Mill dalam memecahkan terutama mengenai bagaimana mengelola hasil

produksi kaitannya dengan gaya kepemimpinan, iklim komunikasi organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan dalam pencapaian target. Harapannya agar penelitian ini layak dijadikan acuan penilaian lebih mendalam sehubungan dengan pelaksanaan kegiatan yang dilakukan anggota organisasi. Dan kegunaannya dalam perusahaan sebagai sebagai saran untuk masalah yang kemungkinan terjadi di masa depan.

1.3.3 Manfaat Sosial

Secara sosial, hasil penelitian ini seharusnya dapat menjadi masukan pemikiran dan sumbangan ilmu bagi masyarakat di Kota Semarang yang berkaitan dengan gaya kepemimpinan, motivasi kerja, iklim komunikasi organisasi serta kinerja karyawan.

1.4 Kerangka Teori

1.4.1 Tradisi dan Paradigma Penelitian

Paradigma positivistik sebagai suatu pemikiran yang memandang sebuah realitas atau fenomena yang dapat diklarifikasi, konkrit, terukur, teramati dan menghubungkan suatu fenomena yang bersifat sebab dan akibat menjadi paradigma yang akan digunakan dalam penelitian ini (Hapsari, dkk., 2016).

Tradisi yang digunakan adalah tradisi sosiopsikologis. Pendekatan sosiopsikologis dalam teori komunikasi ini menganggap tiap individu merupakan makhluk yang bergantung pada satu sama lain atau dapat dikatakan sebagai makhluk sosial. Dalam pemikiran ini, pemahaman atas berbagai kondisi sosial adalah di mana setiap individu dianggap begitu penting atau pentingnya penilaian seseorang dalam menilai adanya faktor perasaan dan kepercayaan, serta pengaruh yang diberikan seseorang terhadap orang lain.

1.5.2 State of the Art

Tabel 1.1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul	Variabel	Teori	Hasil
1	Y.M Yonatha Kristanto, Thesis, 2015	Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi dan Gaya Kepimpinan Terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada BPBD Kota Semarang)	a. Iklim Komunikasi Organisasi b. Budaya organisasi c. Gaya Kepimpinan d. Kinerja Pegawai	a. Teori kepemimpinan situasional b. Teori kinerja pegawai	IKO, budaya dan GK memengaruhi KK.
2	As'ad Musthofa, Thesis, 2014	Pengaruh Iklim Komunikasi dan Gaya Kepimpinan Terhadap Motivasi (Studi Pada Guru SMA Negeri di Kab. Demak yang berstatus PNS)	a. Iklim Komunikasi Organisasi b. Gaya Kepimpinan c. Motivasi	a. Teori Persuasi b. Teori Hierarki Maslow c. Teori X-Y Mc Gregor d. Teori Persepsi tentang Motivasi	Iklim komunikasi organisasi serta gaya kepemimpinan memengaruhi motivasi guru dalam mengajar.
3	Triana Lestari, Jurnal, 2014	Hubungan antara Gaya Kepimpinan dan Iklim Komunikasi Organisasi dengan Motivasi Kerja pada Perusahaan PT. CNTIC	a. Gaya kepemimpinan b. Iklim komunikasi organisasi c. Motivasi kerja	a. Teori X b. Teori kebutuhan Mc Clelland	GK serta IKO memengaruhi MK.
5	Muhammad Badawi, Skripsi, 2010	Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi Kerja (Studi Pada Dewan Pimpinan Nasional LSM Panji Indonesia Mulia Sang Saka Merah Putih)	a. Iklim Komunikasi Organisasi b. Motivasi Kerja	a. Teori ERG	Adanya pengaruh dalam hubungan IKO pada MK dewan pimpinan.
6	Olyvia Yancomala, Jurnal, 2014	Hubungan Gaya Kepimpinan dengan Motivasi Kerja Pegawai di Dinas Pemuda dan	a. Gaya Kepimpinan b. Motivasi Kerja		Terjalinnnya hubungan yang relevan antara GK pada MK.

		Olahraga Provinsi Sumatera Barat			
7	Heni Rohaeni, Jurnal, 2016	Model Gaya Kepimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai	a. Gaya kepemimpinan b. Motivasi c. Kinerja Pegawai	a. Teori perilaku	Kinerja Sebuah Organisasi Dapat Dipengaruhi Oleh Kepimpinan Dan Motivasi Pegawai
8	Krisna Suryanita, Tesis, 2018	Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi dan Gaya Kepimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Samsat Kota Semarang II.	a. Iklim komunikasi organisasi b. Kepimpinan c. Kinerja pegawai	a. Teori Strukturasi b. Teori Kepimpinan Situasional	IKO serta GK memengaruhi budaya organisasi dan budaya organisasi sebagai mediasi mampu memberikan pengaruh yang positif pada tingkat kinerja karyawan.
9	Randi Putra, Skripsi, 2015.	Hubungan Antara Gaya Kepimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Lembaga Pengkajian Teknologi dan Informasi Pelataran Mataram Yogyakarta.	a. Gaya kepemimpinan b. Motivasi kerja c. Kinerja pegawai		Terjadinya hubungan yang relevan antara GK serta MK pada KK.
10.	Miftahul Hanan, Jurnal, 2016.	Pengaruh Komunikasi dan Gaya Kepimpinan Terhadap Kinerja Pada Pengurus UAM Fakultas Ekonomi dan Bisnis.	a. Komunikasi b. Gaya Kepimpinan c. Kinerja		Tidak terjadi pengaruh antara variabel komunikasi dengan kinerja. Namun, pengaruh positif diberikan oleh gaya kepemimpinan.
11.	Goverd Adler, Jurnal, 2011.	Pengaruh gaya kepemimpinan, pengawasan, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai pada dinas perhubungan kabupaten	a. Gaya kepemimpinan b. Pengawasan c. Disiplin kerja d. Kinerja		Adanya pengaruh dalam pengawasan dan disiplin terhadap kinerja. Namun, GK di sini tidak membawa pengaruh pada kinerja.

		Minahasa Tenggara.			
12.	Dwi Haryanto, Jurnal, 2015.	Pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan CV. Indyferyto Group Yogyakarta.	a. Gaya kepemimpinan b. Kompensasi c. Komitmen organisasi d. Kinerja		Kepemimpinan dan kompensasi memengaruhi peningkatan kinerja karyawan.
13.	Innosensia E. Isavela Nd Satu, 2016.	Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi dan Motivasi Berprestasi terhadap kinerja karyawan pada pt. Bahtera adi jaya.	a. Iklim komunikasi b. Motivasi berprestasi c. Kinerja karyawan	a. Teori pembelajaran sosial b. Teori kebutuhan Mc. Clelland	Iklim komunikasi serta motivasi berprestasi memengaruhi kinerja.
14	Dewi Indarwati, 2016.	Pengaruh Iklim Komunikasi dan Gaya Kepimpinan terhadap Kinerja Pegawai (Studi pada BAKK UNNES)	a. Iklim komunikasi b. Gaya kepemimpinan c. Kinerja pegawai	a. Teori strukturasi b. Teori kisi kepemimpinan c. Teori 3D d. Teori kepemimpinan situasional e. Teori empat sistem f. Teori kontinum	Iklim komunikasi juga gaya kepemimpinan memengaruhi kinerja pegawai. Iklim komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
15	Merrlintya Ayu Winardiani, 2015.	Pengaruh iklim komunikasi organisasi dan tingkat kepuasan kerja terhadap tingkat kinerja karyawan pasca merger di PT. tumbakmas niagasakti cabang Semarang.	a. Iklim komunikasi b. Kepuasan kerja c. Kinerja karyawan	a. Teori kognitif sosial	IKO dan kepuasan kerja memengaruhi KK secara bersamaan.

Dari beberapa tesis, skripsi, dan jurnal yang digunakan sebagai patokan dalam penelitian ini; penelitian pertama yaitu tesis yang diteliti oleh Y.M Yonathan Kristanto di mana gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi menjadi variabel independen, serta kinerja karyawan sebagai objek penelitian. Lengkap menggunakan eksplanatori sebagai acuan metode penelitian. Analisis

dilakukan dengan regresi berganda dalam alat pengolah data statistik SPSS for Windows. Selanjutnya jurnal yang ditulis oleh Triana Lestari yang meneliti tentang gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi yang memengaruhi motivasi kerja karyawan, merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan alat ukur SPSS melalui uji tabulasi silang dan uji korelasi.

Penelitian selanjutnya dari As'ad Musthofa, penelitian ini tentang pengaruh iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan, kemudian metode yang dipakai adalah eksplanatif, dengan model regresi berganda dan menggunakan alat pengolah data SPSS. Kemudian penelitian lain adalah tesis dari Krisna Suryanita yang meneliti tentang iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan yang memengaruhi kinerja melalui budaya organisasi sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan SPSS sebagai alat ukur melalui uji regresi linier berganda dan uji sobel untuk model variabel intervening.

Penelitian dari skripsi Randi Putra membahas tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. Alat ukur penelitian kuantitatif ini adalah SPSS dan menguji hipotesis menggunakan korelasi *product moment* yang sebelumnya telah teruji kelayakan instrumen. Untuk teknik analisis data menggunakan uji linearitas dan multikolinearitas. Selanjutnya jurnal yang diteliti oleh Miftahul Hanan tentang pengaruh komunikasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, penelitian Goverd Adler tentang pengaruh gaya kepemimpinan, pengawasan, dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai. Kemudian penelitian Dwi Haryanto yang meneliti pengaruh gaya kepemimpinan, kompensasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian-penelitian yang sudah pernah dilakukan, sebagian besar diantaranya adalah penelitian tentang kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh faktor gaya

kepemimpinan dan komunikasi yang terjadi dalam organisasi tersebut. Sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Kristanto (2015), Rohaeni (2016), Suryanita (2018), dan Putra (2015) yang memberikan kesimpulan dari hasil penelitian bahwa gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi memengaruhi kinerja karyawan. Namun dalam beberapa hasil penelitian lain ditemukan bahwa gaya kepemimpinan tidak memengaruhi kinerja karyawan seperti penelitian dari Adler (2011), Haryanto (2015), Rachmad (2015), dan Posuma (2013). Begitu pula dengan hasil yang ditunjukkan dalam penelitian Miftahul Hanan (2016) yang menyimpulkan bahwa komunikasi tidak berhubungan dengan kinerja karyawan.

Oleh karena itu peneliti akan menambahkan motivasi sebagai variabel intervening dalam penelitian ini. Hal ini didasari oleh hasil penelitian dari Musthofa (2014), Lestari (2014), Badawi (2010), dan Yancomala (2016) yang memberikan hasil kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan memberikan pengaruh pada motivasi karyawan. Kemudian penelitian Mushofa (2014) yang menyatakan bahwa iklim komunikasi memberikan pengaruh pada motivasi kerja karyawan dan penelitian Putra (2015) dan Rohaeni (2016) yang memberikan hasil kesimpulan bahwa motivasi kerja memengaruhi kinerja karyawan.

Kebaruan penelitian ini adalah penelitian ini memfokuskan perhatian pada pengaruh antara gaya kepemimpinan, iklim komunikasi terhadap kinerja dengan motivasi sebagai faktor yang dapat memperkuat atau memperlemah tingginya tingkat kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan Teori Kisi Kepemimpinan untuk menghubungkan variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, Teori Sistem dan Sistem Sosial pada variabel iklim komunikasi terhadap kinerja karyawan, serta Teori ERG yang menunjukkan adanya pengaruh dari motivasi terhadap gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi terhadap kinerja karyawan.

Hal ini tentu saja berbeda dari penelitian-penelitian sebelumnya di mana teori yang umum digunakan dalam variabel gaya kepemimpinan adalah Teori Kepimpinan Situasional. Sedangkan untuk variabel iklim komunikasi umum diaplikasikan pada Teori Strukturisasi. Melalui pendekatan *human relation*, Teori Kisi Kepemimpinan ini dianggap mampu mencakup segala aspek dalam variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, begitu pula Teori Sistem dan Sistem Sosial yang masuk pada pendekatan kontemporer, yakni pendekatan yang menggabungkan antara pendekatan klasik dengan *human relation*.

1.1.1 Landasan Teori

1.1.1.1 Kinerja Karyawan

1.5.3.2.1 Definisi Kinerja Karyawan

Untuk mencapai tujuan dari pada suatu organisasi, hal utama yang patut diperhatikan lagi adalah bagaimana kinerja karyawan tersebut. Pengertian kinerja adalah suatu jerih payah usaha yang dihasilkan seorang karyawan dalam mewujudkan tujuan yang diharapkan serta seberapa baik seorang karyawan menyelesaikan pekerjaan tersebut secara teknis.

Dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, mengemukakan kinerja sebagai upaya yang dinilai berdasarkan kuantitas dan kualitas karyawan dalam menyelesaikan tugasnya sesuai dengan peran masing-masing (Mangkunegara, 2009). Menurut Sofyan (2013:19) kinerja adalah suatu prestasi kerja atau suatu hal yang telah. Kinerja menggambarkan sebuah tingkatan suatu pencapaian dalam kegiatan, kebijakan serta bagaimana organisasi mampu mewujudkan misi dan visi organisasi yang tercantum dalam strategi rencana suatu organisasi.

Kinerja seorang karyawan dikatakan baik apabila karyawan memiliki ketrampilan dan kecakapan yang mumpuni, ketersediaan mereka dalam bekerja, serta imbalan yang layak dengan

harapan masa depan yang tinggi. Secara teori, kinerja individu dipengaruhi oleh tiga hal yakni individu, psikologis dan organisasi. Penilaian tiap individu itu terdiri dari ukuran kemampuan dan ketrampilan, serta latar belakang pribadi dan demografis.

Mangkunegara (2009) menyatakan kinerja karyawan dapat dinilai dari:

1. Kualitas kerja. Dilihat dari karyawan yang menyelesaikan pekerjaannya dengan penuh ketelitian sehingga kualitas dari hasil yang diberikan terjaga. Tingkat kesalahan yang kemungkinan terjadi juga terminimalisir, menjadikan pekerjaan tersebut lebih bermanfaat serta efisien demi kemajuan organisasi.
2. Kuantitas kerja. Diamati dari total pekerjaan yang dapat diselesaikan dalam satu waktu secara efisien dan efektif karena hasil capaian terpenuhi.
3. Tanggung jawab. Diperlihatkan pada bagaimana karyawan mampu menyelesaikan tugasnya dengan bijak serta menggunakan fasilitas yang disediakan oleh perusahaan dengan baik.
4. Kerjasama. Ketersediaan karyawan dalam berpartisipasi dengan karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaannya entah itu untuk bergabung dengan karyawan lain yang lebih tinggi dari jabatannya atau dengan sesama karyawan yang sepadan dan baik dalam satu lingkup organisasi maupun di luar pekerjaannya sehingga membantu organisasi berkembang.
5. Inisiatif. Timbulnya sebuah keinginan tiap individu untuk bertindak sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaannya dan mencari solusi atas kendala pekerjaan mereka tanpa menunggu adanya instruksi atau untuk bertindak.

1.5.3.2.2 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja karyawan diambil menurut pandangan Tampi (2014:6-7) pada Journal "Acta Diurna" Vol. III No. 4 menyatakan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur

kinerja karyawan yaitu :

- a. Kualitas. Tingkat yang menunjukkan seberapa tinggi hasil pekerjaan itu dinilai hingga mendekati sempurna, dalam artian hasil kerja tersebut telah mendekati capaian tujuan.
- b. Kuantitas. Jumlah pekerjaan yang dihasilkan pada satu waktu dengan efisien.
- c. Ketepatan waktu. Kecepatan individu dalam menyelesaikan tugas mereka sesuai tenggat waktu yang telah ditetapkan.
- d. Efektifitas. Yaitu bagaimana karyawan dalam organisasi mampu memaksimalkan diri guna meningkatkan keuntungan dan meminimalisir keborosan penggunaan sumber daya..
- e. Kemandirian. Yaitu bagaimana individu mampu menjalankan tugasnya tanpa bergantung pada bimbingan pengawas atau untuk meminta orang lain turun tangan guna menghindari hasil yang merugikan.

1.5.3.3. Gaya kepemimpinan

1.5.3.3.1 Definisi Gaya Kepimpinan

Pimpinan adalah seseorang yang memiliki kemampuan dalam memimpin suatu kelompok, mengkoordinasikan sebuah pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama-sama. Gaya kepemimpinan ditunjukkan dari bagaimana seorang pimpinan itu bekerja maupun bekerja dengan konsisten baik itu dari segi individu atau kerja sama. Bantuan yang diberikan seseorang terhadap orang lain dapat diekspresikan melalui bahasa dan tindakan agar memudahkan pekerjaan yang membantu perolehan hasil yang relevan dengan keinginan yang hendak dicapai. Ciri seseorang dalam berbicara dengan orang lain maupun ciri seseorang dalam menunjukkan sikapnya pada orang lain adalah apa yang disebut dengan gaya kerja (Pace dan Faules, 2015:276). Sejalan dengan itu, Robbins (2002:163) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan khusus seseorang dalam memengaruhi suaru

kelompok guna mewujudkan tujuan sesuai apa yang telah disepakati oleh perusahaan. Usaha pimpinan membantu tiap individu dalam mempertahankan serta meningkatkan motivasi kerja mereka merupakan tujuan yang harus dari kepemimpinan tersebut.

Setiap pimpinan memiliki gaya yang digunakan sebagai konsep yang menunjukkan bagaimana mereka bisa menggunakan bahasa yang sesuai dan tindakan dilakukan dengan pola-pola yang cukup konsisten. Liliweri (2014:321) mengatakan bahwa, gaya kepemimpinan yaitu gaya seorang pimpinan yang karena percaya terhadap para bawahannya maka dia melibatkan mereka dalam proses pembuatan keputusan organisasi. Selaras dengan pendapat tersebut, menurut Situmeang (2016:81) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan berbagai macam sikap yang menunjukkan suatu ciri khas yang digunakan pimpinan untuk memengaruhi bawahan agar tujuan yang dituju organisasi itu mencapai titik kepuasan optimal.

Kesimpulan yang dapat diambil atas kritik dan tanggapan masyarakat dari pemahaman atas gaya kepemimpinan adalah sikap maupun perilaku yang biasa dilakukan oleh seseorang dalam menyelesaikan tugas-tugas kepinpinannya serta caranya untuk memengaruhi perilaku bawahannya supaya sesuai dengan keinginan dan untuk mencapai keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan.

1.5.3.3.2 Indikator Gaya Kepimpinan

Kartono (2005:63) menyebutkan indikator gaya kepemimpinan sebagai sekumpulan perilaku yang direncanakan untuk mewujudkan tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan diterapkan sesuai dengan kondisi dan karakter dari individu di dalam organisasi tersebut. Gaya kepemimpinan akan tepat digunakan apabila para karyawan yang menerima tugas itu siap untuk menyelesaikan dan sesuai dengan karakteristik kepribadian tiap individunya. Menerapkan beberapa gaya

kepemimpinan sekaligus dalam satu waktu juga akan membuahkan hasil pekerjaan yang optimal sehingga pimpinan dapat mengarahkan karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi mereka dengan lebih mudah,

Gaya kepemimpinan yang pada umumnya diterapkan oleh pimpinan saat memberi arahan dan pengaruh positif pada karyawannya menurut Elu dan Purwanto (2016), yakni:

1. Gaya kepemimpinan yang berfokus pada hasil produksi

Pada gaya kepemimpinan ini, pimpinan memfokuskan perhatiannya pada hasil produksi serta tugas karyawan. Pimpinan memberikan arahan penuh dan mengawasi pekerjaan karyawannya agar pekerjaan mereka memberikan hasil yang memuaskan. Pada gaya ini, pimpinan lebih mementingkan pencapaian produksi, bukan pada kondisi dan pengembangan karyawannya. Gaya kepemimpinan yang fokus pada pencapaian produksi termasuk dalam keputusan yang berkualitas, proses dan prosedur, efisiensi kerja, kreatifitas serta banyaknya keluaran.

2. Gaya kepemimpinan yang berfokus pada bawahan

Gaya kepemimpinan ini menunjukkan fokus pada perkembangan dan kepuasan para karyawannya. Pimpinan cenderung lebih memberi dorongan pada karyawan daripada mengambil kendali penuh atas karyawannya. Pimpinan memberikan suatu dorongan pada karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan membiarkan karyawan turut andil dalam membuat keputusan yang memengaruhi mereka. Lebih lagi, hubungan yang terbentuk juga cenderung terkondisi dengan baik, saling menghargai satu sama lain baik itu pimpinan dan karyawan maupun sesama karyawan. Pada gaya kepemimpinan ini, pimpinan melibatkan keikatan pribadi untuk mencapai tujuan organisasi, tanggung jawab yang berdasar atas kepercayaan, pengarahan kondisi lingkungan kerja, dan usaha dalam menjalin hubungan

antarpribadi.

Selain itu, tugas pimpinan juga berkaitan dengan gaya kepemimpinan yang memberikan fokus perhatiannya pada pekerjaan mencakup pengawasan, perencanaan dan pengarahan. Pada tahap perencanaan, seorang pimpinan menjadi kepala yang menuangkan pikiran dan idenya pada satu tujuan perencanaan serta kegiatan apa saja sebelum terlaksana, sebagai salah satu contoh yakni menyertakan karyawan dalam suatu diskusi. Pimpinan juga harus mengarahkan karyawan, di mana hal itu memang sudah menjadi bagian dari tugas seorang pimpinan. Masih berkaitan dengan itu, pimpinan selain memberi arahan pada karyawannya juga menghimbau karyawan untuk mengerjakan suatu tugas sesuai dengan bagiannya. Sementara dalam ranah pengawasan, pimpinan akan terus berusaha meyakinkan bahwa organisasi yang mereka jalankan bergerak sesuai arah tujuan organisasi.

1.5.3.3 Teori Kisi Kepimpinan

Dalam setiap organisasi, lembaga, maupun bisnis, pimpinan perlu memiliki strategi tertentu untuk merumuskan dan mencapai tujuan spesifik. Dalam mencapai tujuan tersebut, setiap pimpinan memiliki gaya khas kepemimpinannya sendiri untuk dapat memengaruhi kinerja karyawan menjadi maksimal dan sesuai dengan tujuan yang direncanakan. Gaya kepemimpinan tiap pemimpin mempunyai ciri khas berbeda, ada pimpinan yang hanya berfokus pada tugas dan ada pimpinan yang mengutamakan karyawannya. Hal ini sama dengan pembahasan yang ada dalam teori kisi kepemimpinan.

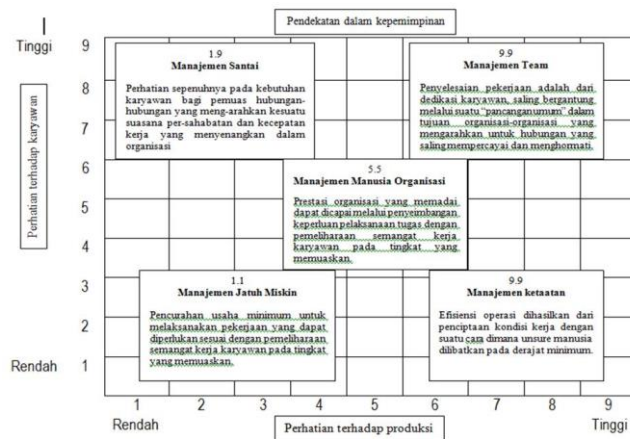
Robert R Blake dan Jane S Mouton, tokoh yang mengemukakan Teori Kisi Kepimpinan ini mengembangkan dua gaya kepemimpinan, yaitu pimpinan yang mengutamakan pencapaian pada tugas dan pimpinan yang mengutamakan kebutuhan para bawahan. Masing-masing gaya

kepemimpinan itu kemudian dinyatakan pada skala koordinat 1 sampai 9 yang dapat berhubungan satu dengan yang lain.

Blake dan Mouton mengembangkan dua dimensi kepemimpinan dalam bentuk grafis dengan model yang dikenal sebagai managerial grid. Yang dimaksud dengan managerial grid adalah gaya kepemimpinan yang merujuk pada garis horizontal di mana menggambarkan seorang pimpinan yang memberikan fokus perhatiannya pada kepentingan produksi. Sementara garis vertikal menunjukkan pimpinan yang menaruh fokus perhatiannya pada orang atau karyawan-karyawannya. Teori yang dikemukakan oleh Blake dan Mouton ini secara garis besar memiliki kesamaan dengan studi Ohio dan studi Michigan, yakni pimpinan dibagi menjadi dua dimensi yakni dimensi orang dan dimensi tugas (Elu dan Purwanto, 2016: hal 3.9).

Fokus memprioritaskan hasil produksi atau kerja (tugas) cenderung mengarah pada bagaimana pimpinan hanya memperhatikan pada pencapaian produksi atau tugas. Hal itu termasuk seperti pimpinan yang begitu taat dengan kebijakan peraturan organisasi, masalah yang dihadapi dalam organisasi, beban kerja (Blake & Mouton, 1964). Sedangkan pimpinan yang cenderung memberikan perhatiannya pada orang (hubungan) lebih mengarah pada cara pimpinan menghadapi berbagai macam karakteristik anggota organisasinya demi mewujudkan tujuan bersama. Dimensi ini termasuk dalam menciptakan nilai-nilai dalam diri, kepercayaan, memberikan situasi kerja yang mendukung serta mengeratkan hubungan secara personal dengan baik (Northouse, 2013). Saling menghargai satu sama lain; menunjukkan sikap simpati pada karyawan; bersikap ramah dan bersahabat; memberikan peran aktif pada karyawan dalam pembuatan keputusan maupun mengikutsertakan kegiatan lain; Menumbuhkan peran serta bawahan dalam pembuatan keputusan dan kegiatan lain; mengutamakan kedisiplinan diri dan mengontrol diri. Berikut adalah bagan dalam teori kisi kepemimpinan.

Gambar 1.2



Sumber: Elu dan Purwanto (2016: hal 3.9)

Berdasarkan bagan di atas, seorang pimpinan akan berada dalam satu kotak, dari 81 kotak yang tersedia. Pimpinan efektif adalah pimpinan yang memiliki skor 9,9 artinya memiliki skor tinggi dalam perhatian terhadap produksi dan skor tinggi pula dalam perhatiannya terhadap orang. Sedangkan manager yang paling tidak efektif adalah manajer dengan skor 1,1.

1. Kuadran (1,1) pada sudut kiri bawah adalah gaya kepemimpinan pengalah. Hal ini disebabkan karena fokus perhatian pimpinan pada produksi maupun karyawan sangat rendah karena pimpinan benar-benar melepas peran kepemimpinannya.
2. Kuadran (1,9) adalah gaya kepemimpinan santai. Di sini, pimpinan memberikan perhatian penuh terhadap karyawan/bawahan. Namun minim pada perhatian terhadap tugas atau capaian produksi.
3. Kuadran (9,1) gaya kepemimpinan otoritas yang hanya memfokuskan perhatiannya dengan tinggi pada tugas atau capaian produksi. Namun, sangat rendah perhatiannya pada karyawan termasuk dirinya.
4. Kuadran (5,5) adalah kepemimpinan pertengahan di mana perhatian yang diberikan oleh

pimpinan hanya setengah atau sedang baik itu kepada tugas maupun kepuasan karyawan.

5. Kuadran (9,9) adalah kepemimpinan tim yang memberikan fokus perhatiannya penuh pada tugas maupun kepuasan kerja karyawan. Tipe gaya 9,9 ini merupakan gaya kepemimpinan yang paling tepat dan efektif. Menurut Blake dan Mouton, pendekatan ini telah mencakup segala kondisi sehingga mampu meningkatkan prestasi, timbal balik yang sepadan, angka absensi yang rendah dan kepuasan karyawan yang tinggi. Tipe kepemimpinan ini memandang bahwa individu akan melakukan sesuatu dengan baik apabila mereka memiliki kesempatan untuk mendapatkan sesuatu yang berarti. Oleh karenanya gaya kepemimpinan ini dianggap sebagai tipe gaya kepemimpinan yang paling digemari para karyawan di mana pun.

1.5.3.4 Iklim Komunikasi Organisasi

Iklim komunikasi organisasi mampu memberikan pengaruh pada tingkat kinerja karyawan suatu organisasi atau perusahaan. Baik itu organisasi yang berorientasi pada keuntungan hasil produksi maupun berupa organisasi sosial. Hal serupa berkaitan dengan iklim komunikasi yang terjadi di PT. Pantjatunggal Knitting Mill, di mana semua karyawan membutuhkan kesigapan serta kerja sama antar sesama karyawan. Dan untuk mencapai tujuan itu, iklim komunikasi yang terjadi harus sesuai dan mendukung karyawan dengan baik.

1.5.3.4.1 Definisi Iklim Komunikasi Organisasi

Iklim komunikasi organisasi merupakan sebuah anggapan atau persepsi dari anggota organisasi dan bagaimana para anggota organisasi itu memengaruhi atmosfer komunikasi yang terjadi di antaranya. Iklim komunikasi merupakan sebuah pandangan sifatnya objektif dengan kondisi lingkungan organisasi dalam lingkup internal, yang di antaranya meliputi segala anggapan tiap anggota organisasi terhadap pesan-pesan informasi dan hubungan pesan informasi itu pada

peristiwa yang terjadi dalam organisasi (Pace and Faules, 2015:149).

Pernyataan Redding memaparkan iklim komunikasi organisasi sebagai aktivitas dalam organisasi yang menunjukkan para anggotanya bahwa organisasi tersebut telah memberikan kepercayaan pada mereka. Karyawan juga diberikan kebebasan dalam mengambil resiko. Pimpinan memberikan motivasi dan tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan, menyediakan informasi secara terbuka tentang organisasi, mendengar keluh kesah atau memberi saran karyawan, bersikap jujur dan dapat dipercayai juga. Menanamkan pemikiran bahwa keterlibatan karyawan dalam pembuatan keputusan dalam organisasi itu penting serta mengutamakan pekerjaan yang penuh tantangan dan menghasilkan kualitas yang tinggi (Pace dan Faules, 2015: 148).

Arti dalam adanya Iklim Komunikasi Organisasi secara tidak langsung ditunjukkan dari bagaimana iklim komunikasi tersebut mampu memberikan pengaruh individu dalam menjalani kehidupan di dunia organisasi seperti kepada berbicara dengan sopan sesuai dengan posisi lawan bicara, yang disukai dan yang dihormati, tentang bagaimana perasaan masing-masing individu, bagaimana jalannya suatu pekerjaan serta perkembangan individu di dalam sebuah organisasi (Pace dan Faules, 2015:148). Menurut Redding, “iklim komunikasi organisasi jauh lebih penting daripada keterampilan atau teknik-teknik komunikasi semata-mata dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif” (Pace dan Faules, 2015:148).

Pernyataan di atas menunjukkan bahwa untuk dapat mewujudkan organisasi yang berjalan dengan efektif, perlu untuk memerhatikan bagaimana kondisi dan situasi iklim komunikasi di dalam sebuah organisasi tersebut. Pace dan Faules mengemukakan bahwa suatu iklim komunikasi tertentu dapat memberi arahan pada perilaku dan keputusan yang diambil individu. Keputusan-keputusan anggota organisasi yang dimaksudkan itu bertujuan agar mereka mampu menyelesaikan

pekerjaan mereka dengan efektif, meraih tiap peluang memperoleh kesempatan dengan penuh semangat, menerapkan sikap jujur saat bekerja, men-*support* sesama rekan kerja dan anggota organisasi lainnya, untuk menuntaskan pekerjaan mereka dengan telaten dan teliti. Hal-hal demikian yang merupakan efek dari iklim komunikasi organisasi tersebut. Iklim komunikasi yang negatif dapat menggagalkan apa yang telah dibuat dan direncanakan para anggota organisasi tentang bagaimana para karyawan menyelesaikan pekerjaan mereka dan terlibat dalam organisasi. Iklim komunikasi telah menjadi peran sentral dalam memotivasi anggota organisasi dalam mencurahkan usaha mereka pada pekerjaan dan tanggung jawab yang telah diberikan (Pace dan Faules, 2015:155).

Penjelasan-penjelasan di atas dapat memberikan simpulan bahwa iklim komunikasi memiliki peran yang penting dalam memengaruhi kinerja karyawan dalam organisasi. Iklim komunikasi yang kondusif dapat menaikkan tingkat kinerja karyawan.

1.5.3.4.2 Indikator Iklim Komunikasi Organisasi

Persepsi individu terkait status formal dan jalannya kegiatan dalam organisasi menjadi satu poin penting yang terukur. Konsep dalam iklim diukur dengan melihat beragam respon atau persepsi anggota organisasi pada tiap unsur organisasi secara luas dan relevan dengan komunikasi, serta memiliki makna yang berarti bagi anggota organisasi. Ada enam pengaruh komunikasi yang telah dikembangkan oleh Peterson dan Pace pada tahun 1976 yang kemudian dilanjutkan lebih dalam oleh Redding (1972). Pace dan Faules (2015:159-160) yang menyatakan lima faktor yang menjadi pertimbangan dalam menciptakan iklim komunikasi, yaitu:

a. Kepercayaan

Arti dari sebuah kepercayaan di sini adalah bagaimana tiap individu harus menjaga dan

mengembangkan hubungan mereka dengan anggota organisasi lainnya agar dalam hubungan tersebut terdapat rasa kepercayaan dan kredibilitas yang sebelumnya sudah disokong melalui berbagai tindakan dan pernyataan. Kepercayaan lebih mengarah pada keterbukaan komunikasi antara pimpinan dan karyawan maupun sebaliknya.

b. Pembuatan keputusan bersama

Seluruh karyawan dalam organisasi diharapkan untuk saling berkomunikasi serta meminta pendapat atau memberi saran mengenai segala hal yang berkaitan dengan kebijakan organisasi secara menyeluruh, juga sesuai dengan divisi mereka. Karyawan di semua divisi dan bagian setidaknya harus memiliki kesempatan untuk aktif dalam berkomunikasi dan meminta saran atau pendapat dengan pimpinan mereka guna mengaktifkan peran dalam proses pembuatan keputusan itu berjalan.

c. Dukungan

Dimaknai bahwa situasi kondusif yang meliputi dorongan positif terjalin dalam hubungan-hubungan organisasi. Tujuannya agar seluruh karyawan mampu menyampaikan pemikiran-pemikiran mereka tanpa harus merasa ragu saat berbicara kepada sesama karyawan maupun dengan atasan.

d. Keterbukaan terhadap komunikasi ke bawah.

Komunikasi ke bawah memaparkan bahwa arus komunikasi mengarah ke bawah dari pimpinan kepada karyawannya. Komunikasi yang terjalin antara pimpinan pada bawahan harus lancar kecuali apabila pesan yang disampaikan merupakan informasi rahasia. Karyawan atau bawahan memiliki hak untuk mendapat pesan-pesan atau informasi terkait langsung dengan

pekerjaan mereka sehingga kemampuan mereka dalam mengatur penyelesaian pekerjaan dengan rekan kerja akan berjalan lancar bahkan termasuk saat berhubungan di luar organisasi.

e. Perhatian pada tujuan-tujuan berkinerja tinggi.

Perhatian ini diartikan bahwa seluruh anggota organisasi di tiap bagian harus memiliki suatu komitmen atau janji terhadap tujuan dalam mewujudkan kinerja yang tinggi, tingkat produktivitas yang tinggi, dan berkualitas tinggi dengan biaya yang rendah. Pun dengan memperlihatkan besarnya perhatian mereka pada anggota organisasi lainnya.

1.5.3.4.3 Teori Sistem

Dalam buku Pace dan Faules menyatakan bahwa untuk mempelajari organisasi dengan mudah dapat dilakukan dengan cara menganggap suatu organisasi itu sebagai sebuah sistem (Pace dan Faules, 2015: 63). Bagian-bagian organisasi yang dimaksud sebagai suatu sistem adalah individu itu sendiri dan kepribadian tiap individu termasuk struktur organisasi formal, status, pola interaksi dan peran yang memunculkan suatu harapan dan lingkungan pekerjaan. Iklim komunikasi organisasi termasuk bagian penting dalam organisasi termasuk perannya dalam memberikan suatu pengharapan-pengharapan. Dan yang menjadi benang utama dalam menyambungkan proses bagian-bagian itu adalah komunikasi. Fokus pada konsep sistem terdapat pada dinamika hubungan dan bagian-bagian yang menjadikan satu kesatuan secara menyeluruh. Sistem erat kaitannya dengan interdependensi di mana interdependensi itu sendiri memiliki arti bahwa tiap komponen pada suatu sistem itu saling berhubungan atau memiliki kesalingbergantungan. Tiap perubahan yang terjadi pada satu komponen memberikan pengaruh pada perubahan elemen lainnya. Interdependensi menjadi bagian integral atas pemahaman konsep dari pengertian sistem dan teori sistem (Pace dan Faules, 2015: 63). Pada penelitian ini, dasar dari penggunaan teori sistem ini

terwujud atas adanya hubungan antara pimpinan dan karyawan yang saling bergantung satu sama lain, atau karyawan kepada pimpinan di bagian produksi dalam hal pengerjaan tugas, sikap kooperatif dan lain sebagainya.

1.5.3.4 Teori Sistem Sosial Katz dan Kahn

Teori sistem sosial dikemukakan oleh Katz dan Kahn dalam buku Pace dan Faules (2015 : 66) yang memberikan penjelasan bahwa hubungan antar orang-orang dalam suatu organisasi lebih penting daripada interaksi yang terjadi berdasarkan struktur organisasi formal atau jabatan-jabatan di perusahaan. Tiap interaksi antar anggota organisasi merupakan tindakan komunikatif. Katz dan Kahn menerangkan bahwa interaksi sosial dapat digolongkan dalam bentuk-bentuk seperti kerjasama, peniruan atau penularan sosial, pengaruh dan komunikasi kepemimpinan (Pace dan Faules, 2015; 66).

Komunikasi pada teori ini dipandang sebagai benang utama yang menghubungkan jalannya kegiatan di organisasi. Interaksi sosial dibentuk melalui kepemimpinan menjadi salah satunya. Datangnya informasi yang mengalir baik secara vertikal maupun horizontal pada bagian produksi ini penting, diperlukan proses komunikasi yang menghubungkan dan didukung oleh kepemimpinan sebagai salah satu bentuk interaksi sosial.

Hawes (Pace dan Faules, 2015: 67) mengungkapkan bahwa “Suatu kolektivitas sosial adalah perilaku komunikatif yang terpolakan, perilaku komunikatif tidak terjadi dalam suatu jaringan hubungan tetapi merupakan jaringan itu sendiri”. Dimaksudkan bahwa komunikasi dalam organisasi itu sendiri yang kemudian disebut perilaku komunikatif. Tokoh-tokoh utama yang mengembangkan pendekatan sistem terhadap perilaku organisasi meliputi Daniel Katz bersama-sama dengan Herbert A. Simon, Robert L. Kahn dan James G. Miller.

Sistem bersifat terbuka. Sistem terbuka yang dimaksud cenderung luwes sehingga komunikasi dapat mengalir dengan baik ke dalam maupun keluar organisasi (Romli, 2014:51-52). Pendekatan ini menunjukkan bahwa komunikasi menjadi sesuatu yang begitu penting. Peran komunikasi di sini menghubungkan beberapa subsistem di mana informasi menjadi hal utama yang didukung sebagai jalan keluarnya pada beberapa masalah organisasi (Romli, 2014:51-52). Kaitan penelitian ini dengan teori sistem terletak pada pola interaksi sosial layaknya “Penggunaan kerja sama, pengaruh, penularan sosial atau peniruan, dan kepemimpinan ke dalam konsep komunikasi” (Pace dan Faules, 2015; 66). Teori sistem yang menerapkan sistem terbuka di mana merujuk pada istilah “komunikasi makin meningkat dan makin baik” sesuai dengan peran kepemimpinan dalam menyalurkan informasi atau pesan kepada karyawan untuk mendukung pola interaksi dan komunikasi baik itu secara vertical maupun horisontal.

1.5.3.5 Motivasi Kerja

1.5.3.5.1 Definisi Motivasi Kerja

Motivasi berarti yaitu dorongan atau gerakan. Motivasi membahas tentang bagaimana seseorang bersedia mengerahkan kemampuan dan potensi mereka dalam bekerja supaya dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan dalam perusahaan (Hasibuan, 2006: 141). Umumnya, tujuan dari seorang pekerja yang berdasar pada keinginan dalam memenuhi kebutuhan hidup. Kebutuhan yang ada pada tiap individu berbeda-beda, hal itu kemudian menimbulkan perilaku yang berbeda juga pada tiap manusia dalam bekerja.

Motivasi mengarah pada suatu proses yang memengaruhi pilihan tiap individu dengan bermacam-macam bentuk kegiatan yang diinginkan (Ngalim Purwanto, 2006:72). Sementara John P. Campbell, dkk menyatakan bahwa motivasi meliputi tujuan tingkah laku, respon dan kukuhnya tindak laku tersebut. Lebih lagi, istilah ini meliputi beberapa konsep seperti dorongan secara lisan,

ganjaran, kebutuhan, harapan, ketetapan tujuan, dan sebagainya.

Sementara Hamzah B. Uno (2008: 66) menerangkan kerja adalah sebuah kegiatan yang menjadi bagian dari esensi kehidupan manusia di mana dalam pekerjaan itu memberi jabatan dan bersifat mengikat individu pada sebuah aturan. Umumnya, setiap orang menyukai kerja baik itu wanita atau pria.

1.5.3.5.2 Teori ERG

Motivasi merupakan suatu proses dasar yang mendeskripsikan perilaku seseorang. Motivasi kerja berperan penting dalam menaikkan tingkat kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Motivasi memengaruhi kinerja karyawan di mana motivasi itu memegang peranan penting dalam meningkatkan kerja ke arah lebih baik agar mampu mendukung perkembangan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Setiap individu memiliki dorongan dalam mengerjakan tugasnya dalam porsi yang berbeda-beda. Tinggi rendahnya motivasi seseorang sangat berpengaruh dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Hal ini sejalan dengan teori ERG yang merupakan pengembangan dari teori Maslow. Menurut Alderfer dalam buku Robbins (2001:171), menyatakan bahwa ada tiga tingkat kebutuhan yang mampu mendorong motivasi seseorang di antaranya yaitu eksistensi, kekerabatan atau berhubungan, dan pertumbuhan. Tiga tingkatan tersebut dijelaskan lebih rinci sebagai berikut :

1. Kebutuhan Eksistensi. Kebutuhan eksistensi ini berupa kebutuhan dasar seperti kebutuhan fisiologis seperti upah gaji, upah lembur, fasilitas kerja, kondisi kerja serta kebutuhan rasa aman. Termasuk kebutuhan fisik seperti upah, kondisi kerja, peralatan kerja atau kebutuhan mendasar manusia untuk bertahan hidup dan sebagainya.
2. Kebutuhan Berhubungan. Adalah kebutuhan seseorang dalam bersosialisasi, memelihara

hubungan antar pribadi dengan sesama karyawan sehingga mampu membangun suasana yang nyaman dalam bekerja. Kebutuhan dalam menjaga hubungan ini mengharapkan interaksi yang baik dengan *partner* lain agar merasa terpuaskan, dan keinginan ini senada dengan apa yang tercantum dalam kebutuhan sosial Maslow.

3. Kebutuhan Pertumbuhan. Kebutuhan ini merupakan suatu dorongan intrinsik yang menyangkut perkembangan pribadi. Teori ini sejalan dengan teori penghargaan Maslow dan karakter yang Kebutuhan terakhir yakni kebutuhan akan peningkatan potensi diri, yang dimaknai sebagai suatu keinginan untuk berkembang atau bisa saja disebut sebagai sosok yang memiliki dorongan aktualisasi diri.

Dasar dari kebutuhan manusia disebut dengan kebutuhan eksistensi di mana kebutuhan tersebut memiliki keterkaitan dengan kebutuhan fisiologis juga kebutuhan keamanan. Sedangkan kebutuhan selanjutnya yaitu hubungan di mana manusia membutuhkan hubungan dan relasi yang baik dalam organisasi. Terakhir adalah kebutuhan pertumbuhan di mana individu memiliki keinginan atau dorongan untuk memperoleh sebuah prestasi atau penghargaan yang mampu mengembangkan pengalaman dan kemampuan yang dimiliki.

Teori ini merupakan perkembangan dari teori kebutuhan Maslow dengan aspek yang berbeda. Meskipun kebutuhan dari dua teori ini tampak sama, tetapi teori ERG sendiri tidak mengidentifikasi kebutuhan secara hierarki. Aldefer menganggap bahwa kebutuhan lain masih bisa terpenuhi meski ada satu kebutuhan dasar dibawahnya belum terpenuhi.

1.5.3.5.6 Indikator Motivasi Kerja

Indikator motivasi kerja yang digunakan berdasar pada teori ERG (*Existence, Related, and Growth*) yang dipaparkan oleh Clayton Alderfer ahli dari Yale University. Seperti yang telah

dijelaskan sebelumnya teori ERG merupakan teori pengembangan dari teori Maslow di mana teori ini dipandang para ahli lebih sesuai dalam keadaan yang sebenarnya, didukung oleh fakta-fakta empiris.

Berbeda dengan teori Maslow yang memiliki lima kebutuhan, teori ERG ini telah mengerucutkan lagi menjadi tiga bagian. Indikator motivasi kerja akan dibagi menjadi tiga kelompok:

1. *(E) Existence Needs.*
2. *(R) Relatedness Needs.*
3. *(G) Growth Needs.*

Yang membedakan teori ini dengan teori Maslow adalah teori ini menyatakan bahwa tingkat kebutuhan dapat bekerja pada saat bersamaan atau lebih dari satu. Artinya, apabila individu belum bisa mencapai titik kepuasan yang lebih tinggi pada satu kebutuhan, maka kebutuhan untuk puas diri pada tingkatan yang lebih rendah bisa meningkat. Dibandingkan dengan teori Maslow, teori ERG ini tidak harus bertingkat dan berurutan sesuai apa yang ditetapkan teori tingkatan kebutuhan dalam teori Maslow.

1.5.3.6 Pengaruh Gaya Kepimpinan terhadap Motivasi Kerja.

Kepemimpinan adalah individu yang memiliki kemampuan khusus dalam memengaruhi satu kelompok dalam mencapai tujuan bersama mereka dalam organisasi (Robbins, 2002:163). Tujuan kepemimpinan yakni mengarahkan seseorang untuk terus meningkatkan motivasi mereka. Jadi seorang pimpinan pasti memiliki kemampuan memengaruhi orang lain yang menjadi bawahannya agar mereka rela melakukan pekerjaannya secara optimal. Pimpinan dikatakan berhasil apabila dapat menjadi teladan bagi para bawahannya sehingga karyawan memiliki

dorongan untuk terus bekerja lebih baik lagi. Dengan demikian berdasarkan pernyataan diatas memunculkan dugaan yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memengaruhi motivasi kerja karyawan.

1.5.3.7 Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Motivasi Kerja.

Iklim komunikasi yakni suasana atau persepsi yang tercipta di lingkungan kerja secara pribadi dialami oleh karyawan. Iklim yang dialami secara pribadi oleh karyawan meliputi persepsi karyawan tentang pesan yang disampaikan serta kejadian yang berhubungan dengan pesan yang disalurkan oleh organisasi (Golhaber, 1993:66). Jadi apabila suatu organisasi yang baik dan suportif, maka karyawan akan merasa nyaman sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja.

1.5.3.8 Pengaruh Gaya Kepimpinan terhadap Kinerja Karyawan.

Setiap perusahaan pasti memiliki seorang pimpinan yang mempunyai karakteristik berbeda-beda dari pimpinan lainnya tergantung pada bagaimana orientasi tujuan serta kondisi pekerjaan tersebut. Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau ciri khas seorang pimpinan dalam organisasi yang memiliki karakter tersendiri dan berbeda dari pimpinan lainnya. Gaya kepemimpinan menurut Ojokuku et.al. (2012:202) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kunci dalam kegagalan atau keberhasilan dari setiap organisasi. Pimpinan adalah sosok yang mampu mengarahkan, memotivasi dan mengarahkan bawahannya dalam menyelesaikan pekerjaannya. Selain mengarahkan, pimpinan juga memberi contoh bawahannya agar bekerja dengan optimal sehingga mampu meraih tujuan yang sudah disepakati bersama.

Peran pimpinan sangat berpengaruh dalam berhasil atau tidaknya suatu pencapaian tujuan di perusahaan, maka dapat dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan memengaruhi kinerja karyawan.

1.5.3.9 Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

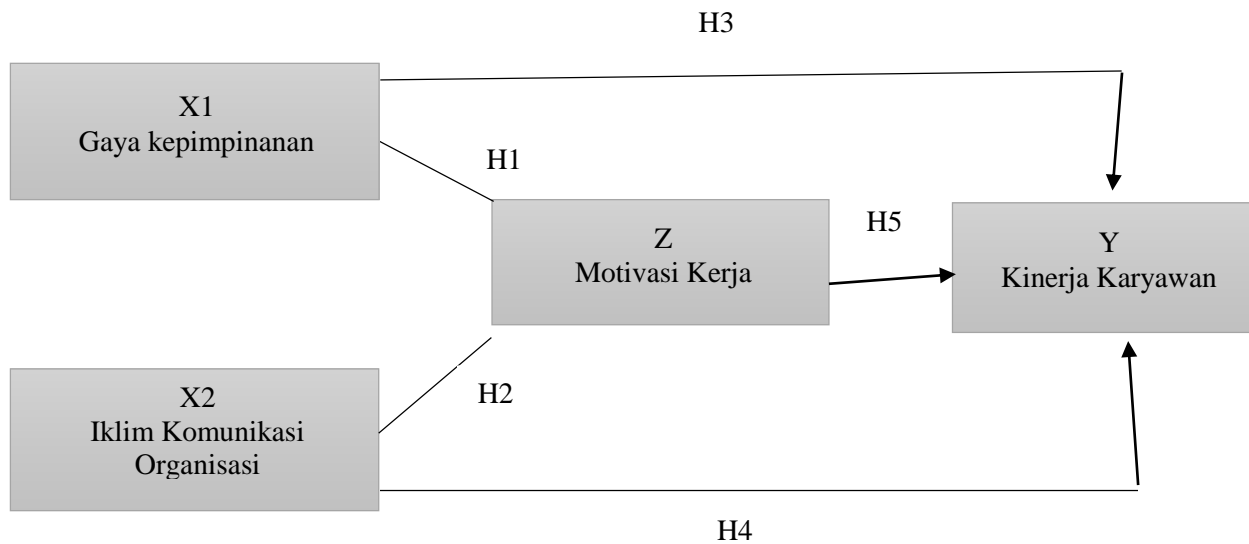
Komunikasi pasti terjadi adanya dalam setiap organisasi karena organisasi adalah tempat di mana pertukaran atau penyebaran informasi terjadi. Dalam kajian komunikasi organisasi pasti terjadi pertukaran atau penyebaran informasi. Itu sebabnya komunikasi organisasi itu mutlak. Kinerja organisasi berhubungan dengan kualitas dan kuantitas (Ruliana, 2014:153). Komunikasi organisasi mutlak terjadi dalam suatu organisasi, oleh karenanya untuk meningkatkan kinerja karyawan diperlukan adanya dukungan, pembuatan keputusan bersama, kepercayaan, kredibilitas, dan keterbukaan komunikasi. Hal inilah yang kemudian akan diteliti terkait ada dan iklim komunikasi organisasi tidak memengaruhi kinerja karyawan.

1.5.3.10 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi adalah sebuah dorongan mendasar yang merupakan salah satu unsur penjelas tindakan seseorang. Berbicara tentang motivasi kerja jelas terhubung erat dengan kinerja. Motivasi sendiri mengambil peran penting dalam menaikkan tingkat kinerja karyawan di suatu perusahaan. Meningkatnya kinerja karyawan cenderung dipengaruhi oleh motivasi karyawan tersebut karena apabila individu tidak memiliki cukup dorongan untuk melakukan suatu tindakan, maka pekerjaan yang dilakukan pun cenderung tidak maksimal.

Dengan demikian, dugaan adanya keterkaitan motivasi kerja dengan kinerja karyawan semakin kuat. Semakin kuat motivasi kerja karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Sementara apabila motivasi yang tertanam tiap individu tergolong rendah, maka dorongan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan maksimal akan rendah sehingga berakibat pada rendahnya kinerja karyawan tersebut.

Berdasarkan rumusan masalah dan telaah pada penelitian terdahulu, kerangka pemikiran teoritis atau model konseptual dapat dikembangkan dalam gambaran sebagai berikut :



1.6 Hipotesis

Hipotesis yakni prediksi yang belum paten atas rumusan masalah di mana rumusan tersebut sudah tersaji dalam bentuk pernyataan (Sugiyono, 2008:96). Dari rangka pemikiran yang sudah dijelaskan, maka hipotesis yang dihasilkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

H1 = Gaya kepemimpinan memengaruhi motivasi kerja karyawan.

H2 = Iklim komunikasi organisasi memengaruhi motivasi kerja karyawan.

H3 = Gaya kepemimpinan memengaruhi kinerja karyawan.

H4 = Iklim komunikasi organisasi memengaruhi kinerja karyawan.

H5 = Motivasi kerja memengaruhi fungsi sebagai variabel intervening dari gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan.

1.7 Definisi Konseptual

1.7.1 Gaya Kepimpinan

Menurut Liliweri (2014:321) gaya kepemimpinan yaitu gaya seorang pimpinan yang karena percaya terhadap para bawahannya maka dia melibatkan mereka dalam proses pembuatan keputusan organisasi. Melengkapi pendapat tersebut, menurut Rivai (2003, dalam Situmeang, 2016:81) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan beragam cara pimpinan dalam bertindak dalam mengarahkan karyawan guna tercapainya sasaran organisasi.

Gaya kepemimpinan terbentuk dari bagaimana dinamika hubungan kerja dari pimpinan dan karyawan yang ditunjukkan berdasarkan kadar kendali dan arahan yang diberikan pimpinan seperti halnya perilaku hubungan antar pimpinan dengan karyawan dan tingkat kesiapan karyawan dalam melaksanakan tugas atau tujuan organisasi.

1.7.2 Iklim Komunikasi Organisasi

Aktivitas yang terdapat dalam sebuah organisasi guna memperlihatkan para anggota organisasinya bahwa organisasi tersebut menaruh harapan serta kepercayaan disebut Iklim Komunikasi Organisasi. Diberinya kebebasan beropini, tanggung jawab terhadap tugas tertentu dan dorongan pimpinan dalam menggerakkan perilaku karyawan lebih baik menjadi sumber yang mendukung Iklim Komunikasi Organisasi kondusif. Untuk menjaga iklim komunikasi dengan stabil, diperlukan adanya informasi yang cukup dan bersifat terbuka tentang organisasi, pimpinan juga harus mendengarkan masukan dari karyawannya dengan penuh perhatian serta memberi penyuluhan secara aktif terhadap karyawannya sehingga peran mereka dalam pembuatan keputusan organisasi itu dianggap penting (Pace dan Faules, 2015:154).

Pengertian itu menyimpulkan iklim komunikasi organisasi merupakan hal-hal yang

berkaitan dengan kepercayaan, kerjasama dalam membuat keputusan, *support*, keterusterangan, serta perhatian pada pekerjaan yang bermutu tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

1.7.3 Motivasi Kerja

Menurut Malayu SP. Hasibuan, motivasi merupakan sebuah dorongan yang menggerakkan sesuatu dalam diri seseorang yang mampu menciptakan gairah dalam bekerja, kemudian akan memengaruhi cara individu untuk mau saling bekerjasama, bekerja dengan tepat waktu dan efektif, jugaterintegrasi dengan upaya guna mencapai sebuah kepuasan. Sementara menurut Arni Muhammad dalam bukunya menyatakan bahwa motivasi kerja merupakan dorongan energi yang tersalur menyebabkan individu dalam organisasi mau mengerahkan segala kemampuan, keahlian, dan ketrampilannya dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan maksimal.

Berdasarkan pengertian yang telah disebutkan, motivasi dimaknai sebagai suatu hal yang mendorong seseorang berbuat sesuatu terkait penyelesaian tugas atau pekerjaan dengan kemampuan yang mereka miliki untuk memenuhi kebutuhan mereka.

1.7.4 Kinerja Karyawan

Faktor yang memengaruhi hasil kinerja dapat diamati dari beberapa kondisi baik itu berasal dari dalam diri karyawan maupun yang berasal dari luar individu. Warni (2014:67) mengatakan kinerja merupakan tindakan nyata yang ditunjukkan tiap karyawan dalam wujud prestasi yang sesuai dengan peran jabatannya di organisasi.

1.8 Definisi Operasional

1.8.1 Gaya Kepimpinan

Menurut Elu dan Purwanto (2016: 3.9) ada dua gaya kepemimpinan digunakan oleh tiap pimpinan dalam memberikan arahan serta pengaruh pada karyawannya, yaitu:

1. Gaya kepemimpinan yang fokus pada tugas

Pimpinan hanya memberikan fokus perhatian mereka pada tugas atau capaian produksi. Pimpinan memberikan arahan dan pengawasan yang ketat guna memastikan bahwa tugas yang dikerjakan bawahannya dapat memberikan hasil yang memuaskan. Pimpinan hanya memprioritaskan jalannya tugas dibandingkan perkembangan serta kepuasan bawahannya. Gaya kepemimpinan ini memperhatikan beberapa hal sebagaimana kualitas keputusan kebijaksanaan, kualitas kerja, kreativitas, prosedur dan proses, volume keluaran serta efisiensi kerja.

2. Gaya kepemimpinan yang fokus pada karyawan

Gaya kepemimpinan ini menitikberatkan pengembangan dan kepuasan para anggotanya. Pimpinan di sini tidak hanya memberikan fokus perhatiannya pada hasil produksi melainkan mencoba untuk memotivasi karyawan. Pimpinan dalam gaya kepemimpinan ini cenderung toleran dan tidak mengendalikan bawahannya. Pimpinan akan mendorong karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan membiarkan para karyawan ikut andil dalam pembuatan keputusan yang memengaruhi mereka dalam bekerja serta membentuk hubungan antar karyawan lebih bersahabat, penuh kepercayaan dan menghargai satu sama lain. Adapun gaya kepemimpinan ini meliputi hal-hal terkait seberapa besar hubungan antar pribadi itu mampu memengaruhi capaian kerja, tanggung jawab yang diperoleh atas dasar kepercayaan dan pengarahan terhadap kondisi kerja.

1.8.2 Iklim Komunikasi Organisasi

Berdasarkan Pace dan Faules (2015:159-160) mengutarakan 5 (lima) pengaruh yang memengaruhi iklim komunikasi organisasi dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

- a. *Trust*.
- b. *Participative Decision Making*.

- c. *Supportiveness.*
- d. *Openness In Downward Communication.*
- e. *Concern For High Performance Goals.*

Kelima aspek itu kemudian menunjukkan bahwa keefektivitasan komunikasi tidak sekadar ditentukan dari bentuk interaksi, komunikasi yang sesuai dengan peranan dan relasi. Efektivitas komunikasi merupakan kemampuan seseorang yang berbicara dengan menjaga ketersinambungan antara interaksi dengan relasi dan komunikasi di dalam organisasi.

1.8.3 Motivasi Kerja

Motivasi adalah sebuah dorongan yang memengaruhi semangat karyawan untuk berperan secara aktif dalam menyelesaikan pekerjaannya. Ada tiga faktor yang memengaruhi motivasi kerja karyawan menurut Pace dan Faules (2015):

1. Existence (Keberadaan)

Pemenuhan kebutuhan dasar seperti rasa lapar dan haus, kesehatan, upah serta fasilitas yang disediakan perusahaan.

2. Relatedness (Keterkaitan)

Kebutuhan akan keterkaitan hubungan dengan orang-orang sekitar seperti rasa persahabatan, saling membantu satu sama lain, dan hubungan baik dengan rekan di tempat kerja.

3. Growth (Pertumbuhan)

Kebutuhan ini meliputi perkembangan diri dalam berkarir, keinginan kita untuk terus produktif, dan berkreatifitas dalam bekerja.

1.8.4 Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2005:67) memaknai kinerja sebagai hasil kerja individu yang dipertimbangkan secara kuantitas dan kualitas yang dicapai dalam menyelesaikan pekerjaannya sejalan dengan peran yang dipegang.

Tingkat tinggi rendahnya kinerja seseorang dapat diamati melalui pengukuran kinerja. Indikator kinerja karyawan menurut Bernadine (Tampi, 2014:6-7 pada Journal “Acta Diurna” Vol. III No. 4) mengemukakan beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan yaitu:

- a. Jumlah pekerjaan.
- b. Mutu pekerjaan.
- c. Ketepatan waktu.
- d. Efektifitas.
- e. Sikap Mandiri.

1.9 Metode Penelitian

1.9.1 Tipe Penelitian

Penelitian ini mengaplikasikan pendekatan kuantitatif. Metodenya adalah eksplanatori; yaitu jenis penelitian yang menjelaskan pengaruh antar variabel dengan pengujian hipotesis. Hubungan kausal ialah hubungan sebab-akibat. Jenis penelitian ini diterapkan guna menguji hipotesis yang telah diajukan supaya bisa menjelaskan pengaruh variabel bebas dengan variabel terikat. Ada empat variabel dalam penelitian ini yaitu variabel independen (X1), variabel independen (X2), variabel intervening (Z), dan variabel dependen (Y). Variabel independen dalam penelitian ini ialah gaya kepemimpinan (X1), iklim komunikasi organisasi (X2), dan motivasi kerja

(Z). sementara variabel yang menjadi tolak ukur dalam penelitian ini ialah Kinerja karyawan (Y).

1.9.2 Populasi dan Sampel

1.9.2.1 Populasi

Populasi ialah area yang meliputi objek dan subjek sesuai dengan ciri tertentu dalam memenuhi kriteria penelitian (Sugiyono, 2006). Karakteristik atau ciri yang relevan dalam penelitian ini adalah seorang karyawan. Sedangkan populasinya merupakan karyawan produksi PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang dengan jumlah karyawan sampai bulan Oktober 2019 sebanyak 678 karyawan.

1.9.2.2 Sampel

Sampel yaitu bagian dari sejumlah individu yang cocok dengan karakteristik khusus yang diambil dari populasi (Sugiyono, 2010: 62). Sampel dalam penelitian ini diambil menggunakan teknik *probability sampling* yaitu *simple random sampling*. Menurut Sugiyono (2010: 63), *probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang menjadikan tiap unsur memiliki kesempatan yang sama dalam mendapatkan peluang untuk terpilih menjadi anggota sampel.

1.9.3 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik pengambilan sampel menggunakan Probability Sampling dengan jenis Simple Random Sampling. Menurut Sugiyono (2014:118), teknik simple random sampling adalah teknik yang menggunakan cara pemungutan anggota sampel dari populasi dengan random tanpa memerhatikan tingkatan yang ada dalam populasi itu. Anggota dianggap sama sehingga pemungutannya dilakukan seperti itu Jumlah sampel yang ditentukan populasi adalah karyawan bidang produksi bagian *sewing* dan *non sewing*. Bagian *sewing* terdiri dari operator jahit dan *helper*, sedangkan bagian *non sewing* terdiri dari pola, sampel, *cutting* dan *finishing* dengan total

jumlah 678 orang.

Penggunaan teknik simple random sampling dilakukan dengan maksud tiap karyawan produksi PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang mendapat kesempatan untuk dipilih secara rata. Pembagian sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus sebagai berikut :

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

Keterangan :

n : Jumlah sampel

N : Jumlah populasi

e² : Taraf nyata atau batas kesalahan

Tingkat kesalahan dalam menetapkan banyaknya sampel yang akan diambil sebanyak 7,5%. Dengan dalih dasar yang mengatakan bahwa tidak mungkin dalam suatu penelitian memiliki hasil kebenaran sebesar 100%. Populasi karyawan produksi PT. Pantjatunggal Knitting Mill yaitu 678 orang, dengan rumus perhitungan seperti :

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

$$n = \frac{678}{1 + 678(0,075 \times 0,075)}$$

$$n = \frac{678}{4,81375}$$

$$n = 140$$

Berdasarkan rumus tersebut, dari 678 populasi dengan tingkat kesalahan 75% maka sampel yang didapat sebanyak 140 responden.

1.9.4 Lokasi dan Waktu Penelitian

PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang menjadi objek pelaksanaan penelitian. Sementara lamanya penelitian dilakukan kurang dari enam bulan.

1.9.5 Jenis dan Sumber Data

1.9.5.1 Jenis Data

Data merupakan fakta empiris yang sengaja dikumpulkan oleh peneliti yang kemudian akan digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian atau masalah dalam penelitian ini. Data dapat dibagi menjadi dua yaitu data primer yakni data yang didapatkan secara langsung dari sumber datanya. Dan untuk mendapatkan data tersebut harus dilakukan survei langsung ke lapangan. Kemudian menghimpun data primer dengan wawancara atau sekadar menyebarkan kuisisioner. Data primer juga disebut sebagai data asli yang benar-benar baru,

1.9.5.2 Sumber Data

Arikunto (2002:129) mengemukakan bahwa sumber data penelitian yaitu sumber-sumber di mana segala data objek penelitian yang terkait dengan penelitian ini bisa didapat secara langsung maupun tidak langsung. Jenis sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. Data Primer

Data primer dalam penelitian ini berupa data jumlah karyawan, data presensi, data pencapaian target. Data primer juga didapat dari pernyataan kuisisioner yang telah sengaja diisi oleh responden.

2. Data Sekunder

Sumber data sekunder didapat dari jurnal-jurnal penelitian dan buku-buku kepustakaan, serta artikel yang berhubungan dengan penelitian ini agar dijadikan sebagai landasan teori dalam menemukan jawaban atas pemevahan masalah ini.

1.9.6 Skala Pengukuran

Variabel di sini menunjukkan skala interval, penelitian ini menggunakan skala Likert dalam mengukur pendapat, sikap dan persepsi responden. Pertanyaan menggunakan tingkatan nilai sebagai berikut.

Tabel 1.5 Skema Tabel Penilaian Skala Likert

No.	Variabel	Definisi Konseptual	Dimensi	Indikator	Item Pernyataan
1.	Gaya Kepimpinan	Gaya kepemimpinan merupakan beragam cara pimpinan dalam bertindak dalam mengarahkan karyawan guna tercapainya sasaran organisasi i. (Situmeang, 2016: 81)	Tugas	Kepimpinan yang memprioritaskan tugas atau pencapaian tujuan organisasi.	Pimpinan saya cenderung mengomando segala macam keputusan demi tercapainya tujuan.
					Pimpinan di tempat saya bekerja memancing saudara padag pentingnya patuh terhadap peraturan yang berlaku.
					Pimpinan di tempat saya bekerja mendorong bawahannya untuk menyelesaikan tugas tepat waktu.
					Pimpinan saya memberikan saya peran dan tanggung jawab sesuai dengan kemampuan saya.
				Kepimpinan yang perhatiannya pada karyawan sangat rendah.	Semua keputusan ada ditangan pimpinan.
					Pimpinan saya tidak memperhatikan saran dan ide dari bawahan.
			Hubungan	Kepimpinan yang sangat menghargai keputusan yang logis dan kreatif dari anggota organisasi.	Pimpinan saya selalu memberikan saran saat saya mengalami kendala atau masalah.
					Kepimpinan yang peduli pada hubungannya dengan karyawan.
				Pimpinan saya memberikan hadiah berupa pujian atau bonus	

					saat saya menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
				Kepimpinan yang berusaha mencari jalan keluar dari konflik karyawannya.	Pimpinan saya peka terhadap konflik yang terjadi pada karyawan.
					Pimpinan saya selalu memberikan saran saat saya mengalami kendala atau masalah.
					Pimpinan saya mewujudkan berbagai cara untuk memotivasi saya agar bekerja lebih baik.
2	Iklim Komunikasi	Iklim Komunikasi merupakan hal-hal yang berkaitan dengan kepercayaan, kerjasama dalam membuat keputusan, support, keterusterangan, serta perhatian pada pekerjaan yang bermutu tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi (Pace dan Faules, 2006).	Kepercayaan	Kepimpinan yang percaya pada kinerja karyawannya.	Pimpinan saya memberikan kepercayaan penuh kepada bawahannya dalam menyelesaikan target.
				Kepercayaan terhadap sesama rekan kerja.	Sesama karyawan menaruh kepercayaan ketika memberikan saran atau pendapat suatu masalah.
				Kepercayaan karyawan pada pimpinannya.	Sebagai karyawan, saya mempercayai pimpinan saya.
			Pembuatan Keputusan Bersama	Keterlibatan anggota organisasi dalam pengambilan keputusan.	Dalam setiap mengambil keputusan, karyawan selalu diajak berdiskusi mengenai kebijakan organisasi yang relevan dengan divisi karyawan.
					Saya pernah diikutsertakan dalam pengambilan keputusan dalam organisasi.
			Dukungan	Dukungan antar karyawan.	Setiap karyawan saling mengevaluasi pekerjaan satu sama lain supaya bisa lebih baik lagi.
Dukungan antar kebijakan organisasi dan perbedaan	Perusahaan mendukung atas perbedaan pendapat diantara anggota organisasi.				

				pendapat yang terjadi pada sesama anggota organisasi.	Sebagai karyawan, saya selalu memberikan dukungan pada setiap kebijakan dalam organisasi.
		Keterbukaan Terhadap Komunikasi ke Bawah	Kepimpinan yang terbuka pada segala informasi.		Pimpinan selalu terbuka dalam memberi masukan dan informasi dari kepala bidang produksi.
					Sebagai karyawan, saya tidak selalu menerima informasi tentang peningkatan kemampuan kerja untuk mengkoordinasikan pekerjaan saya dalam organisasi
			Keterbukaan informasi antar karyawan.		Sesama karyawan di semua kalangan bagian saling terbuka dalam pemberitahuan informasi.
					Tidak semua karyawan memiliki akses yang mudah terhadap informasi yang berkaitan langsung dengan pekerjaan mereka.
			Kepimpinan yang menjaga komunikasi dengan baik pada karyawan.		Pimpinan saya menyapa secara personal para bawahannya.
		Perhatian Pada Tujuan Berkinerja Tinggi	Kepimpinan yang memiliki ide-ide kreatif.		Pimpinan memiliki pemikiran alternative suatu masalah yang tidak melenceng dari aturan dan norma yang berlaku.
			Perhatian pada kesejahteraan karyawan.		Perusahaan peduli dengan kesejahteraan karyawan.
					Bagi perusahaan, kesejahteraan karyawan sangat penting artinya untuk meningkatkan kinerja pegawai

3	Motivasi Kerja	motivasi kerja merupakan dorongan energi yang tersalur menyebabkan individu dalam organisasi mau mengerahkan segala kemampuan, keahlian, dan ketrampilannya dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan maksimal (Arni Muhammad, 2009).	Kebutuhan Eksistensi	Pemenuhan kebutuhan fisiologis seperti rasa lapar/haus, kesehatan, gaji, dan lingkungan kerja yang menyenangkan.	Saya merasa kebutuhan dasar seperti makan sudah terpenuhi.
					Saya merasa kebutuhan dan barang-barang yang saya kenakan adalah hasil jerih payah bekerja di perusahaan ini.
					Saya merasa bekerja di perusahaan ini bisa menjamin kehidupan di masa tua saya.
			Kebutuhan Hubungan.	Pemenuhan kebutuhan akan keterkaitan hubungan dengan orang-orang sekitar seperti rasa persahabatan, saling membantu satu sama lain, dan hubungan baik dengan penyelia di tempat kerja.	Saya merasa senang karena karyawan disini bisa menerima saya sebagai partner dengan baik.
			Kebutuhan Pertumbuhan.	Pemenuhan kebutuhan akan pertumbuhan meliputi perkembangan diri dalam berkarir, keinginan kita untuk terus produktif, dan berkreatifitas dalam bekerja.	Pimpinan saya selalu memberikan pujian apabila hasil kerja saya memuaskan.
					Saya merasa senang apabila pimpinan mengakui jerih payah dan pengabdian saya di perusahaan ini.
				Perusahaan memberikan peluang bagi karyawan untuk terus	

					mengembangkan potensi untuk lebih maju.
--	--	--	--	--	---

1.9.7 Teknik Pengumpulan Data

1.9.7.1 Penelitian lapangan, untuk memperoleh data yang sesuai dengan pokok masalah penelitian yang diteliti, melalui cara-cara berikut:

– *Survey*, yakni mengumpulkan data menggunakan kuesioner yang telah disiapkan kepada semua responden terkait permasalahan yang masih diteliti guna menemukan bukti empiris yang ada di lapangan. Kuesioner langsung di sini berupa beberapa lembar kertas pernyataan yang wajib diisi oleh responden menggunakan skala Likert yakni skala yang mengelompokkan 7 kategori jawaban responden dengan kriteria :

Sangat Setuju Sekali = 7

Sangat setuju = 6

Setuju = 5

Cukup setuju = 4

Tidak Setuju = 3

Sangat Tidak Setuju = 2

Sangat Tidak Setuju Sekali = 1

1.9.7.2 Studi kepustakaan, cara ini didapatkan dari membaca, memahami dan meresapi temuan ilmu dari buku, internet atau jurnal penelitian terdahulu yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Penelitian ini kemudian perlu diuji validitas serta reabilitasnya sehingga apabila alat ukur tersebut valid dan reliabel maka penelitian yang akan menggambarkan kondisi objek penelitian yang sesungguhnya.

1.9.8 Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian ini berupa kuesioner yang melalui beberapa tahapan dalam proses pembuatan dan pengujuainnya. Kisi-kisi pengembangan instrumen yang disusun meliputi variabel, aspek, indikator, nomer item, dan jumlah pertanyaan. Jenis kuisisioner penelitian ini memakai lembaran angket langsung yang tertutup. Adapun pengertian metode tersebut yakni angket yang dipersiapkan guna merekam data terkait keadaan yang dialami responden, kemudian opsi jawaban juga sudah tertera di kuesioner itu. (Bungin, 2005 : 123).

1.9.9 Analisis Data

1.9.9.1 Analisis Regresi

Analisis regresi linear berganda sebagai metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini. Sebab daripada menjadikan analisis regresi linear berganda sebagai metodenya tidak lain karena variabel independen atau variabel penyebab lebih dari satu. Lebih lagi, analisis ini dilakukan untuk mengetahui adanya pengaruh x dengan y, yaitu ada dan tidaknya hubungan yang terjadi antara dua kubu variabel tersebut. Memprediksikan besaran nilai variabel dependen ditentukan apabila nilai variabel bebas mengalami kenaikan atau penurunan. Data yang digunakan berskala interval. Untuk melakukan pengujian regresi linear berganda, penelitian ini dibantu oleh program *software* SPSS for Windows versi 22.0. Adapun bentuk umum dari Model Regresi Linier Berganda adalah: $Y = \beta_0 + \beta_1 X_{i1} + \beta_2 X_{i2} + \dots + \beta_n X_{in} + \epsilon$.

1.9.10 Uji Instrumen

1.9.10.1 Uji Validitas

Uji validitas penting dilakukan untuk menghitung seberapa jauh variabel yang akan diteliti itu mengukur seberapa besar pengaruh di antaranya. Instrumen dapat dikatakan layak apabila instrumen tersebut valid. Dinyatakan valid jika variabel itu bisa menghasilkan perhitungan yang

cocok pada variabel yang hendak diperhitungkan, semakin tinggi validitas maka semakin kecil peluang kesalahan yang terjadi. Sebab itulah data yang terkumpul layak dikatakan sebagai data valid. Pengujian ini memakai pearson corelation product moment di mana hitungan korelasi masing-masing skor pernyataan valid dengan skor total (Ghozali, 2001:72). Syarat ketentuan yang dipakai adalah apabila keterkaitan antar masing-masing skor pada tiap pernyataan dengan skor total memiliki nilai signifikansi di bawah angka 0,05 maka pernyataan dinyatakan valid. Sementara dinyatakan tidak valid apabila keterkaitan antar skor masing-masing pernyataan dan skor total mempunyai nilai signifikansi di atas 0,05.

1.9.10.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas memperlihatkan seberapa jauh alat ukur itu layak digunakan atau dipercaya (Singarimbus, 1989:140). Jika hasil dari pengukuran itu menunjukkan nilai yang konsisten meski telah diuji berulang kali, dapat disimpulkan bahwa alat ukur itu dinyatakan reliabel. Teknik yang dilakukan dalam menerapkan realibilitas berdasarkan perbandingan antara hasil pengukuran yang telah diujicobakan secara berulang dalam satu subjek yang sama. Pengujian ini menerapkan koefisien cronbach's alpha yang mendeskripsikan tiap item baik dalam format benar maupun salah

juga untuk menilai kekonsistenan. Rumus:

$$\alpha = \left(\frac{K}{K-1} \right) \left(\frac{s_r^2 - \sum s_i^2}{s_r^2} \right)$$

1.9.10.3 Uji Koefisien Determinasi (R²)

Pada intinya, R² digunakan untuk menghitung efektivitas model dalam menjabarkan besaran nilai dependen secara bervariasi. Nilai R² yaitu nol dan satu. Apabila hasil R² miinim, artinya variabel independen dalam menerangkan variasi hubungan antar variabel dependen sangat terbatas. Sedangkan hasil R² yang mendekati angka satu diberi makna bahwa variabel tersebut menyumbangkan hampir seluruh nilai yang diperlukan untuk memperhitungkan variasi-variasi

dari variabel terikat (Ghozali, 2001:97). Uji koefisien determinasi diterapkan untuk mengetahui sedalam apa kemampuan variabel bebas yakni gaya kepemimpinan (X_1), iklim komunikasi organisasi (X_2), dan motivasi kerja (X_3) terhadap variabel terikat kinerja karyawan (Y).

1.9.10.4 Uji F (test)

Uji F dilakukan untuk memprediksi pengaruh simultan yang terjadi antara variabel bebas pada variabel terikat. Pengaruh yang terjadi secara bersamaan antara variabel bebas gaya kepemimpinan (X_1), iklim komunikasi organisasi (X_2), dan motivasi kerja (X_3) terhadap variabel terikat dalam penelitian ini yaitu kinerja karyawan (Y).

1.9.10.5 Uji t (test)

Fungsi diterapkannya uji ini untuk menyadari timbulnya pengaruh yang ditunjukkan masing-masing variabel independen dengan variabel dependen. Pengujian ini dikerjakan dengan memberikan perbandingan antar nilai t hitung dengan tiap variabel bebas dengan nilai t tabel pada tingkat kesalahan 5% ($\alpha = 0.05$). Dari nilai t hitung, maka dapat ditemukan variabel independen mana yang memiliki efek yang paling signifikan dalam memengaruhi variabel terkait.

1.9.10.6 Uji Sobel

Pada penelitian ini terdapat variabel intervening yaitu budaya organisasi. Pengujian hipotesis mediasi dapat menggunakan prosedur yang telah dikembangkan oleh Sobel (1982) yang kemudian dikenal dengan uji sobel (*sobel test*). *Sobel test* dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung variabel independen (X) ke variabel dependen (Y) melalui variabel intervening (Z). Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui Z dihitung dengan cara mengalikan jalur $X \rightarrow Y$ (a) dengan jalur $Y \rightarrow Z$ (b) atau ab . Jadi koefisien $ab = (c-c')$ dimana c adalah pengaruh X terhadap Z tanpa mengontrol Y , sedangkan c' adalah koefisien pengaruh X terhadap Z setelah

mengontrol Y. *Standard error koefisien* a dan b ditulis dengan Sa dan Sb, besarnya *standard error* pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) Sab dihitung dengan rumus di bawah ini:

$$Sab = \sqrt{a^2 sb^2 + b^2 sa^2 + sa^2 sb^2}$$

Sumber : Sobel (1982)