

BAB IV

Interpretasi Hasil Penelitian Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi

Bab ini akan memberikan pembahasan tentang seberapa besar pengaruh yang ditimbulkan dari dua variabel independen yakni gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan serta seberapa tinggi motivasi memberikan pengaruh dalam perannya sebagai variabel intervening dalam memengaruhi kinerja karyawan dari gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi.

4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja

Pada hasil analisis jalur yang telah dilakukan memperoleh besaran nilai signifikansi gaya kepemimpinan sebesar $0,496 > 0,05$. Dari hasil tersebut kemudian dapat memberikan kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan tidak memengaruhi motivasi kerja secara efektif dan signifikan. Artinya, adanya gaya kepemimpinan berpengaruh langsung pada peningkatan motivasi kerja karyawan produksi di PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang.

Gaya kepemimpinan yang diterapkan pada PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang dengan melihat Teori Kisi Kepemimpinan, di mana pimpinan dalam memimpin karyawannya dapat dibagi menjadi lima dimensi. Dimensi yang paling mengarah pada gaya kepemimpinan di PT. Pantjatunggal Knitting Mill adalah gaya tim (5,5) di mana pimpinan mengarahkan fokus perhatian terhadap produksi maupun motivasi serta semangat dan rasa puas para karyawannya secara seimbang. Pimpinan akan selalu mencari berbagai cara untuk memerhatikan capaian produksi dan karyawan meski tidak sempurna dalam memecahkan masalah. Hal ini dapat dilihat

dari bagaimana pimpinan selalu terbuka dalam memberikan informasi tentang pekerjaan sekaligus memberikan arahan kepada karyawan mengenai target yang harus dicapai dengan penyampaian yang mudah diterima oleh para karyawan. Ditambah pula dengan adanya kebebasan bagi karyawan dalam memberikan kritik dan saran sehingga komunikasi dapat terus berkembang dan diperbaiki. Meski begitu, adanya kritik dan saran yang telah disampaikan oleh karyawan tidak selalu mendapatkan jalan keluar. Hal ini dikarenakan bahwa pimpinan tidak sepenuhnya memberikan kuasa pada karyawan dalam pembuatan keputusan.

Gaya kepemimpinan erat kaitannya dengan motivasi kerja karyawan karena motivasi dalam diri karyawan tumbuh dan berkembang bersamaan dengan bagaimana pimpinan mereka mampu mengarahkan para karyawannya untuk bekerja lebih baik. Sebagaimana diketahui, tugas pimpinan adalah memberikan dorongan pada bawahan supaya memiliki jiwa persaingan yang tinggi dan kesempatan mengembangkan potensi diri guna mempersiapkan tantangan ke depannya serta peluang dalam bekerja (Lodge dan Derek, 1993). Gaya kepemimpinan memengaruhi atau memberikan arahan kepada bawahannya agar dapat melaksanakan pekerjaannya secara efektif.

Dalam Teori Kisi Kepemimpinan, Blake dan Mouton menyatakan bahwa gaya pertengahan (5,5) termasuk gaya kepemimpinan yang baik karena gaya kepemimpinan ini memberikan perhatiannya pada capaian produksi dan karyawan secara seimbang meski tidak begitu maksimal.

Uji hipotesis yang pertama memberikan hasil yang membuktikan pendapat Teori Kisi Kepemimpinan yang mengatakan bahwa pimpinan dalam perusahaan memiliki perhatian dasar yang meliputi perhatian pada tugas yang telah direncanakan secara matang, juga berkaitan pada pencapaian produksi perusahaan. Kedua, perhatian seorang pimpinan yang berpusat pada anggota organisasi atau karyawannya (Pace dan Faules, 2015). Pimpinan selalu tegas dalam mengawasi capaian produksi dan memberikan dorongan atau motivasi pada karyawan dalam keseharian

mereka saat bekerja. Namun, bukti empirik menyatakan bahwa perhatian pimpinan terhadap dua hal tersebut dinilai kurang maksimal. Hal ini bisa dilihat dari bagaimana capaian target produksi yang tidak selalu sesuai dengan tujuan awal. Kinerja karyawan juga dinilai belum maksimal karena pemimpin masih kurang dalam memberikan motivasi pada karyawan. Hal-hal yang berkaitan dengan misi untuk meningkatkan motivasi karyawan masih kurang sempurna seperti halnya saat pimpinan memberikan pujian atau penghargaan terhadap pencapaian kerja mereka sekadarnya. Maksudnya adalah penghargaan yang diberikan seperti gaji dan bonus uang lembur diberikan sesuai dengan aturan yang begitu ketat. Karyawan bisa tidak diijinkan untuk mengikuti jadwal lembur apabila line dalam divisi tersebut tidak tuntas dalam mencapai target produksi. Dan apabila karyawan mulai mengeluhkan keadaan, pimpinan akan bersedia menjadi pendengar yang baik tetapi lebih condong untuk menghindari ketegangan dibandingkan mencari jalan keluar. Pimpinan juga dapat memberikan contoh kinerja yang baik meski kurang mampu membangkitkan motivasi karyawan untuk bekerja secara optimal. Hal ini dapat disimpulkan bahwa pimpinan tidak hanya berfokus pada hasil target produksi melainkan juga fokus pada perhatian karyawannya.

4.2 Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi Kerja

Pada hasil analisis jalur yang telah dilakukan memperoleh besaran nilai t-hitung 3,750 dengan signifikansi $0,000 < 0,05$ sehingga jelas bahwa iklim komunikasi memengaruhi motivasi kerja karyawan. Hal ini dapat diartikan bahwa iklim komunikasi organisasi berpengaruh langsung pada terbentuknya energy motivasi pada karyawan di PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang.

Penerapan iklim komunikasi organisasi menggunakan Teori Sistem dan Teori Sistem Sosial. Sebagaimana disebutkan pada Teori Sistem menyatakan bahwa organisasi adalah sistem. Sistem yang dimaksud adalah individu dan sifat pribadi tiap orangnya, interaksi secara informal, struktur organisasi formal, peran dan status yang menciptakan harapan serta kondisi lingkungan

pekerjaan (Pace dan Faules, 2015:63). Berakar dari Teori Sistem, terdapat Teori Sistem Sosial yang menjelaskan tentang bagaimana komunikasi adalah penghubung utama adanya suatu proses kegiatan dalam organisasi. Katz dan Kahn (Pace dan Faules, 2010:66) memberikan statmen bahwa “Hubungan-hubungan antara orang-orang, bukan orang-orang itu sendiri, memungkinkan suatu organisasi bertahan jauh lebih lama daripada orang-orang biologis yang menduduki jabatan-jabatan dalam organisasi”.

Pada penelitian ini, setiap divisi pada karyawan bagian produksi memiliki keterkaitan satu sama lain dan komunikasi yang baik dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan. Sebabnya adalah karena dengan adanya komunikasi lancar yang disertai pendekatan personal antar sesama karyawan maupun antar pimpinan dan karyawan mampu menciptakan sebuah iklim komunikasi organisasi yang stabil. Apabila karyawan sudah merasa nyaman dengan komunikasi yang tercipta dalam lingkungan kerja tersebut secara otomatis akan menumbuhkan dorongan untuk melakukan suatu pekerjaan lebih baik lagi. Hal ini kemudian membuktikan Teori Sistem dan Teori Sistem Sosial yang menyatakan bahwa komunikasi merupakan sebuah tali penghubung yang mampu menjaga ketersinambungan antar sesama karyawan maupun antar pimpinan dengan karyawannya sehingga menciptakan iklim komunikasi sehat yang mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan.

4.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Pada hasil analisis jalur yang telah dilakukan memperoleh besaran nilai t-hitung 1.702 dengan signifikansi $0,033 < 0,05$ sehingga jelas bahwa gaya kepemimpinan memberikan kontribusi pengaruh pada tingkat kinerja karyawan di PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang.

Kinerja sendiri merupakan hasil pekerjaan individu dalam organisasi yang menyangkut kualitas, kuantitas serta ketepatan waktu. Ada beberapa hal yang memberikan pengaruh tinggi rendahnya kinerja karyawan yaitu kemampuan, motivasi, pendidikan, lingkungan, peraturan dan yang paling utama adalah pimpinan. Setiap pimpinan selalu memiliki gaya yang menjadikan sebuah ciri mereka dalam memimpin. Hal itu dikarenakan oleh tuntutan yang mengharuskan seorang pimpinan bisa mengendalikan karyawannya dalam melaksanakan tugas sesuai dengan peraturan di perusahaan. Selain mengarahkan, pimpinan juga mencontohkan melalui perilaku sehari-hari. Sikap ramah, pemberian tanggung jawab sesuai dengan kemampuan serta menyediakan fasilitas yang lengkap pada perusahaan juga sangat membantu karyawan dalam meningkatkan kinerja mereka.

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa gaya kepemimpinan memengaruhi kinerja karyawan. Apabila dikaitkan dengan teori Kisi Kepemimpinan pada gaya pertengahan (5,5), kemampuan pimpinan yang sudah memberikan sebagian perhatian pada pencapaian produksi dan karyawannya dinilai mampu sepenuhnya mempengaruhi kinerja karyawan mereka. Sebabnya adalah kinerja merupakan hasil daripada kerja masing-masing individu dan apa yang bisa meningkatkan kualitas serta kuantitas pekerjaan seseorang salah satunya bisa dipengaruhi oleh satu faktor dari orang lain, selain dalam dorongan diri sendiri. Pada penelitian ini, gaya kepemimpinan tidak memberikan pengaruh pada motivasi karyawan. Hal ini sesuai dengan penerapan teori gaya kepemimpinan (5,5) di mana pimpinan memberikan perhatiannya secara tengah-tengah baik pada karyawan maupun produksi. Kemudian dapat ditarik kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan ini tidak bisa membangun motivasi karyawan tetapi memiliki pengaruh secara langsung dalam memberikan efek pada peningkatan kinerja karyawan.

4.4 Pengaruh Iklim Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan

Pada hasil analisis jalur yang telah dilakukan memperoleh besaran nilai t-hitung yakni 0,307 dengan signifikansi $0,279 > 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa iklim komunikasi tidak memberikan kontribusi pengaruh pada naiknya tingkat kinerja karyawan di PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang.

Peran yang diemban iklim komunikasi dalam suatu organisasi mampu memengaruhi cara hidup seseorang secara tidak langsung dalam organisasi. Seperti halnya saat bagaimana individu menaruh persepsi dan perasaannya terhadap organisasi, kepada siapa saja orang-orang yang ia ajak berinteraksi, yang mereka sukai dan bagaimana aktivitas kerja itu mampu berjalan seiring berkembangnya hubungan antar sesama di dalam organisasi itu (Pace dan Faules, 2015:148). Redding dalam Pace dan Faules (2006:148), memaparkan “iklim komunikasi organisasi jauh lebih penting daripada keterampilan atau teknik-teknik komunikasi semata-mata dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif”.

Dalam penelitian ini, sosok yang berperan penting dalam menjaga kestabilan iklim komunikasi organisasi adalah orang-orang itu sendiri. Komunikasi antar pimpinan dengan karyawan serta komunikasi antar sesama karyawan menjadi salah satu pemicu daripada lancarnya pelaksanaan kerja karyawan. Terbukanya informasi mengenai tugas-tugas serta keterbukaan masing-masing individu terhadap individu lain yang mengarah pada komunikasi internal pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal itu berdasar dari teori sistem yang memberikan prioritas perhatiannya pada slogan yang menunjukkan keterbukaan sistem yang berbunyi, “komunikasi makin meningkat dan makin baik”. Hal itu pun disesuaikan dengan peran pimpinan dalam menyalurkan pesan dan informasinya pada karyawan agar aliran informasi baik secara vertikal atau horisontal tetap berjalan baik (Romli, 2014:51-52).

Beberapa kegiatan yang mampu mempererat hubungan antar sesama karyawan maupun dengan pimpinan telah dilakukan dalam PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang, diantaranya termasuk kegiatan rapat P2K3 yang diadakan tiap bulan, adanya kotak saran yang mendukung tiap karyawan mengutarakan pendapat mereka serta SMS Hotline untuk pengaduan tentang kendala atau masalah pada tiap line bagian produksi yang nantinya akan didiskusikan secara bersama. Namun, hasil penelitian memperlihatkan bahwa iklim komunikasi organisasi tidak memengaruhi kinerja karyawan sehingga dapat diberikan kesimpulan bahwa kestabilan komunikasi dalam perusahaan bukan menjadi penyebab yang dapat memengaruhi kinerja karyawan. Kinerja karyawan berhubungan erat dengan dorongan dalam diri seseorang yang artinya untuk meningkatkan kuantitas serta kualitas kerja, setiap individu harus memiliki dorongan keinginan yang mampu memotivasi mereka.

4.5 Pengaruh Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening dari Gaya Kepemimpinan dan Iklim Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan besaran hasil nilai R^2 , gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi memengaruhi kinerja karyawan tanpa menyertakan motivasi sebanyak 8,1%. Sedangkan dengan motivasi kerja menjadi berpengaruh 13,9%. Artinya, variabel motivasi kerja karyawan meningkatkan pembentukan kinerja karyawan di PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang.

Pengujian hipotesis kelima dalam penelitian ini juga telah memberi bukti bahwa motivasi kerja yang tercipta di PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang dapat dilihat dari teori ERG, di mana seorang karyawan diharapkan mampu mencapai tiga kebutuhan dalam teori tersebut. Kebutuhan pertama adalah kebutuhan eksistensi (yang merupakan pemenuhan kebutuhan materiil dasar atau dalam teori Maslow merupakan kebutuhan fisiologis yang meliputi gaji/upah/bonus, fasilitas/peralatan kerja, kondisi lingkungan/situasi kerja atau kebutuhan pokok lain yang menjadi

dasar bertahan hidup. Kebutuhan kedua yaitu hubungan yang baik dalam lingkungan sosial entah itu berupa hubungan antar karyawan dan antar pimpinan dengan karyawan. Sementara kebutuhan ketiga merupakan kebutuhan pertumbuhan di mana tiap individu memiliki motivasi atau dorongan keinginan yang tinggi dalam meningkatkan kualitas diri dalam bekerja.

Motivasi erat kaitannya dengan kinerja karyawan. Seberapa besar seseorang memiliki motivasi kerja dalam dirinya akan memengaruhi tingkat kinerja mereka nantinya, di mana motivasi telah berperan penting dalam menaikkan tingkat kinerja karyawan agar mampu mendukung perkembangan perusahaan menjadi lebih baik lagi. Pada PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang, kebutuhan-kebutuhan tersebut bagi para karyawan produksi sudah terpenuhi. Hal ini dapat dilihat dari selain gaji yang didapat setiap bulan (sesuai UMR), tunjangan Hari Besar, upah lembur, upah bagi karyawan yang selalu hadir bekerja selama satu bulan penuh, uang makan, serta BPJS Karyawan maupun BPJS Ketenagakerjaan. Hubungan yang terjadi dalam lingkungan pekerjaan tersebut juga baik dilihat dari komunikasi lancar dan terbuka yang membuahkan iklim komunikasi yang kondusif serta keinginan tiap individu untuk bekerja lebih baik lagi.

Pada uji regresi yang dilakukan memberi hasil bahwa besaran nilai koefisien motivasi kerja sebesar 0,254 yang memiliki arti setiap satu variable motivasi kerja yang ditambahkan itu akan berefek pada kinerja karyawan yang naik sebesar 0,254 satuan dengan asumsi variable lain tetap. Dari situ pula, dapat diamati bahwa motivasi kerja secara efektif menyumbang kinerja karyawan. Dengan besaran nilai Sig. $0,003 < 0,05$, sehingga bisa dimaknai bahwa motivasi kerja memengaruhi kinerja karyawan secara signifikan.

Sumbangan nilai sebesar 30,07% pada variable motivasi kerja pada kinerja karyawan menjadi refleksi bahwa motivasi kerja karyawan itu penting untuk diperhatikan dan dipertimbangkan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan PT. Pantjatunggal Knitting Mill

Semarang. Meskipun sebelumnya perusahaan sudah menerapkan beberapa upaya dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan, pimpinan masih harus menjaga agar motivasi itu tetap ada dan berkembang dalam diri individu melalui berbagai cara yang salah satunya berasal dari bagaimana cara pimpinan menjaga komunikasi dalam organisasi itu sendiri.

Selanjutnya adalah output dari bagaimana gaya kepemimpinan, iklim komunikasi organisasi dan motivasi kerja memengaruhi kinerja karyawan ini ditunjukkan dalam proses diperolehnya nilai F hitung sebesar 7.300 dan F tabel (nilai F tabel dengan $df_1 = 3$, $df_2 = 136$, $df_3 = 139$) serta nilai signifikansi dengan nilai di bawah 0,05. Selain itu, nilai R yakni 0.139 yang artinya bahwa hubungan gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi cukup kuat dan R² sebesar 0,139 dengan makna bahwa gaya kepemimpinan, iklim komunikasi, dan motivasi kerja memengaruhi kinerja karyawan sebanyak 13,9%, lalu sisa 86,19% dipengaruhi variabel yang tidak termasuk dalam penelitian.

Hasil tabel penelitian menyatakan diperoleh nilai persamaan regresi $Y = 0,711 + 0,113 X_1 + 0,016 X_2 + 0,254 X_3$. Dengan demikian, motivasi kerja memberikan sumbangan yang terbilang efektif dan pengaruh yang lebih kuat dibandingkan gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang daripada. Hasil dari perhitungan tersebut memberikan penjelasan bahwa untuk meningkatkan kinerja yang baik, diperlukan perbaikan yang menciptakan upaya lebih dalam mewujudkan gaya kepemimpinan yang terarah dan tegas serta iklim komunikasi organisasi yang stabil dan nyaman yang mampu membangun motivasi dalam diri karyawan.

Adanya pengaruh yang terjadi antara gaya kepemimpinan, iklim komunikasi dan motivasi kerja dengan kinerja secara bersamaan turut membuktikan Teori Sistem yang mengajarkan konsep bahwa sebuah organisasi merupakan sistem di mana komunikasi dalam tiap individu menjadi satu-

satunya penghubung atas interaksi agar suatu pekerjaan berjalan dengan lancar. Konsep sistem memberikan fokusnya pada mengatur divisi-divisi, hubungan yang terjalin tiap divisi, dan gelombang hubungan yang menciptakan kesatuan (Pace dan Faules, 2015). Sistem erat kaitannya dengan menyangkut interdependensi. Sederhananya, interdependensi memaknai adanya perasaan saling bergantung antara satu sama lain dalam suatu sistem. Setiap perubahan yang terjadi dalam suatu divisi akan memberikan perubahan baru pada tiap divisi lain.

Dari penjelasan tersebut dapat diartikan adanya keterkaitan yang terjadi antara berbagai unit organisasi. Organisasi memiliki struktur yang terdiri atas divisi, departemen atau tim berbeda. Pada PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang, setiap line memiliki peran yang berbeda-beda, tetapi tujuan target produksi tiap harinya mendorong mereka untuk saling memenuhi kebutuhan informasi yang jelas antar divisi tersebut. Terkadang karyawan juga membutuhkan informasi tambahan dari karyawan lain terkait tugas mereka atau mereka mungkin juga perlu memberikan informasi pada karyawan lain yang berhubungan dengan kepentingan pekerjaan. Kesaling terhubungan antar bagian dalam organisasi menciptakan sebuah siklus komunikasi yang berguna dalam mengurangi ketidakjelasan informasi yang didapatkan. Hal ini kemudian juga dapat dimaknai bahwa adanya upaya penunjang yang mampu menciptakan motivasi kerja pada tiap karyawan tidak akan jauh dari iklim komunikasi yang sudah tercipta, hubungan baik antara karyawan dan pimpinan, serta bagaimana pimpinan mengarahkan karyawannya menjadi lebih baik lagi. Iklim komunikasi organisasi, gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja harus saling berkontributif ketika ingin meningkatkan kinerja menjadi baik.