

BAB V

PENUTUP

Penelitian ini dilatar belakangi dari kurangnya kemampuan pimpinan dalam mengendalikan karyawannya, hubungan iklim komunikasi organisasi yang kurang mendukung serta minimnya motivasi kerja tiap individu yang dapat menurunkan kinerja karyawan di PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang. Hal ini dapat dilihat dari daftar presensi karyawan tahun 2019 dan hasil produksi *sewing* per bulan tahun 2019. Dari data tersebut menunjukkan minimnya dorongan atau motivasi karyawan PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang dalam melakukan pekerjaannya. Hasil produksi *sewing* tiap bulan yang mengalami fluktuasi sejak bulan Januari hingga Oktober 2019 disertai daftar presensi yang ada selama tahun 2019 menjadi faktor kuat dalam penelitian ini..

Tujuan dilakukannya penelitian ini guna melihat pengaruh yang terjadi antara gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening pada PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang.

5.1 Simpulan

1. Gaya kepemimpinan tidak memengaruhi motivasi kerja karyawan PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang secara langsung. Hal itu kemudian dimaknai bahwa sebaik apapun gaya kepemimpinan yang diperankan oleh seorang pimpinan, tidak akan mampu meningkatkan kinerja karyawan karena kurangnya kemampuan pimpinan dalam memberi motivasi pada karyawan. Namun, gaya kepemimpinan memengaruhi kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang memerhatikan capaian produksi dan karyawannya tentu akan

terus memberi arahan yang baik sesuai dengan aturan yang tertera dalam perusahaan. Dari arahan itulah, kinerja karyawan bisa meningkat.

2. Iklim komunikasi organisasi berkontribusi secara langsung terhadap motivasi kerja PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang. Sedangkan iklim komunikasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang. Artinya dengan adanya iklim komunikasi organisasi yang mendukung mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan dan agar kinerja karyawan bisa meningkat menjadi lebih baik lagi, maka iklim komunikasi yang terjadi dalam organisasi tersebut harus bisa memengaruhi motivasi karyawan. Iklim komunikasi harus melalui motivasi kerja terlebih dahulu untuk kemudian bisa meningkatkan kinerja karyawan.
3. Iklim komunikasi organisasi pada PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang terbilang kondusif dan gaya kepemimpinan di PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang berperan dengan baik. Pimpinan terus mengarahkan karyawan untuk memfokuskan perhatian mereka terhadap tujuan meningkatkan kinerja, sesama karyawan memiliki hubungan baik serta kepercayaan dalam menyelesaikan pekerjaan yang berkaitan dengan pencapaian target. Pimpinan juga sangat memerhatikan kenyamanan karyawannya. Beberapa hal tersebut yang kemudian dapat memberikan simpulan bahwa iklim komunikasi organisasi yang ada di PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang sangat baik. Pada kasus penelitian ini, hubungan antar sesama karyawan dan antar pimpinan dengan karyawan juga dinilai fleksibel, pimpinan tidak hanya menganggap karyawan sebagai bawahan melainkan sebagai rekan kerja. Adanya saling keterbukaan komunikasi jelas mengurangi resiko pada timbulnya kesalahpahaman komunikasi yang bisa mengganggu jalannya pekerjaan. Selain itu, pimpinan tidak hanya membangun komunikasi secara formal dengan

bawahannya melainkan secara informal yang melibatkan komunikasi personal sehingga komunikasi antar pimpinan dan karyawan tidak selalu hanya sebatas dalam urusan pekerjaan melainkan juga secara personal.

4. Hasil penelitian menggambarkan bahwa motivasi kerja di PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang terbilang baik yang artinya bahwa motivasi kerja tiap individu mampu memengaruhi sikap dan tindakan karyawannya. Cara pimpinan dalam meningkatkan motivasi kerja karyawan sangat positif, seperti pemberian bonus, penghargaan serta gaji yang sesuai, juga dengan aturan-aturan tegas seperti hukuman untuk pelanggaran yang tertulis memperkuat motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Adanya motivasi kerja yang kuat dalam diri karyawan juga ditunjukkan dari peningkatan kinerja serta bagaimana karyawan memahami nilai-nilai yang menjadi pedoman perilaku karyawan di perusahaan. Cara seorang pimpinan dalam mendiskusikan pencapaian target menunjukkan bahwa pimpinan selalu menjaga komunikasi dengan baik sehingga rasa nyaman yang tumbuh dalam diri karyawan saat berada dalam lingkungan kerja mampu meningkatkan motivasi kerja pada tiap individu. Dari pernyataan tersebut dapat disimpulkan bahwa hingga saat ini faktor-faktor yang mampu menumbuhkan motivasi kerja karyawan berjalan dengan baik, hal ini tentu memengaruhi peningkatan kinerja karyawan dalam bekerja.
5. Kesimpulan dari gaya kepemimpinan di PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang adalah pimpinan menggunakan gaya kepemimpinan tim (5,5) di mana pimpinan memberikan pengarahan pada karyawannya baik dalam urusan produksi tetapi juga memperhatikan kenyamanan karyawannya dalam bekerja. Gaya kepemimpinan di PT. Pantjatunggal Knitting Mill dianggap baik, hal ini dapat dilihat dari bagaimana pimpinan selain mengarahkan karyawan dalam melakukan tugasnya, juga dengan perhatian pimpinan

terhadap karyawan saat mengalami suatu konflik atau perbedaan pendapat. Pimpinan selalu memeriksa alasan timbulnya konflik yang terjadi antara karyawannya. Pimpinan terus siaga memegang kendali serta mengawasi tata kerja karyawannya guna meminimalisir kesalahan yang dilakukan karyawan. Hal ini sejalan dengan Teori Kisi Kepemimpinan yang menyatakan bahwa pimpinan dengan gaya kepemimpinan pertengahan merupakan gaya kepemimpinan yang seimbang karena pimpinan memberikan contoh arahan yang baik bagi karyawan sehingga mampu menginspirasi dan menyalurkan motivasi pada karyawannya dalam porsi yang sama. Gaya kepemimpinan ini juga memberikan kebebasan karyawannya dalam menyampaikan pendapat maupun menyampaikan kendala atau kesulitan mereka saat menyelesaikan pekerjaannya. Dalam penyelesaian masalah, pimpinan ini dinilai masih kurang maksimal karena pimpinan cenderung taat pada peraturan yang sudah diputuskan. Namun, pimpinan akan terus berusaha untuk menjaga agar suasana dalam pekerjaan itu tenang. Dari penjelasan di atas maka dapat dipahami bahwa gaya kepemimpinan yang terjadi di PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang masih berjalan dengan baik hingga saat ini. Gaya kepemimpinan yang berjalan dengan baik bisa meningkatkan kinerja karyawan karena pimpinan mengarahkan karyawannya dengan sungguh-sungguh sesuai dengan aturan yang telah ditentukan. Berdasarkan simpulan yang telah dijelaskan, gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun, tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini didasari dari sebagus apapun penerapan gaya kepemimpinan, apabila pimpinan tersebut tidak bisa memotivasi karyawan, maka kinerja karyawan tidak akan bisa meningkat karena pengaruh terhadap meningkatnya motivasi kerja karyawan yang kemudian akan berimbas pada meningkatnya kinerja karyawan. Motivasi kerja di sini tidak berperan sebagai variabel intervening.

6. Adanya pengaruh yang terjadi antara gaya kepemimpinan, iklim komunikasi organisasi dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan. Hanya saja, motivasi kerja memberikan memberikan pengaruh yang lebih kuat terhadap kinerja karyawan pada PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang dibandingkan dengan sumbangan yang diberikan dari variabel gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi. Hasil perhitungan ini kemudian memberikan penjelasan bahwa agar kinerja karyawan menjadi lebih baik dan terus meningkat, diperlukan gaya kepemimpinan yang sesuai dan seorang pimpinan yang mampu memberikan pengarahan dengan tegas sesuai dengan aturan serta iklim komunikasi organisasi yang kondusif dan nyaman bagi karyawan. Selain itu, hal ini juga diimbangi dengan cara pimpinan dalam menjaga motivasi karyawan agar tetap ada dan terus berkembang dalam diri individu. Salah satunya berasal dari bagaimana cara pimpinan menjaga komunikasi dalam organisasi itu sendiri.
7. Dari hasil penelitian yang sudah dilakukan, motivasi kerja sebagai mediasi memengaruhi iklim komunikasi organisasi secara langsung dan tidak berpengaruh langsung pada gaya kepemimpinan. Sedangkan gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan iklim komunikasi yang tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Hal ini kemudian memberi arti bahwa gaya kepemimpinan sebaik apapun tidak bisa meningkatkan kinerja karyawan apabila pimpinan itu sendiri tidak mampu membangun motivasi kerja. Sementara iklim komunikasi yang kondusif mampu membentuk motivasi pada tiap individu sehingga kinerja mereka dapat meningkat.
8. Sesuai dengan apa yang telah dijelaskan di latar belakang, kebaruan penelitian ini terletak pada bagaimana hasil penelitian yang menunjukkan bahwa motivasi dapat berperan sebagai variabel intervening atau mediasi. Berbeda dengan penelitian lainnya yang

kebanyakan menyebutkan bahwa variabel motivasi itu berperan sebagai variabel independen maupun dependen, penelitian ini berhasil membuktikan bahwa motivasi memiliki peran penting dalam memengaruhi iklim komunikasi organisasi agar kinerja karyawan dapat meningkat.

5.2 Implikasi Teoritis

Penelitian yang menggunakan tradisi sosiopsikologis ini memahami bagaimana pendekatan sosiopsikologis dalam teori komunikasi mempertimbangkan individu sebagai makhluk sosial. Pemikiran sosiopsikologi ini memberi pemahaman dalam berbagai situasi sosial yang memandang kepribadian sebagai suatu hal yang penting di dalamnya, atau bagaimana penilaian seseorang dalam suatu situasi menjadi penting karena adanya factor perasaan dan kepercayaan yang menyertai serta bagaimana seseorang memiliki pengaruh terhadap orang lain (Littlejohn, 2009:66). Tradisi ini fokus memperhatikan aspek-aspek komunikasi yang mencakup interaksi, ekspresi dan pengaruh.

Komunikasi adalah satu hal yang mutlak terjadi dalam kehidupan termasuk dalam sebuah komunitas atau sebuah organisasi. Komunikasi dianggap sangat penting dalam teori-teori tersebut. Iklim komunikasi organisasi yang terjadi di PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang dengan melihat Teori Sistem menyatakan bahwa organisasi adalah sistem. Sistem yang dimaksud adalah kepribadian atau sikap pada tiap orangnya, struktur organisasi formal, gaya interaksi informal/santai, peran dan status yang menciptakan sebuah 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.

Iklm komunikasi organisasi berfokus pada bagaimana organisasi mengkomunikasikan pesan. 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 kondusif. 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.

Hubungan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja yaitu jika gaya kepemimpinan menitikberatkan pada suatu gaya atau ciri khas seorang pemimpin dalam mengarahkan bawahannya menjadi lebih baik melalui komunikasi, sedangkan motivasi itu tertanam dalam diri individu yang diberi pengaruh dari beberapa faktor dorongan seperti pimpinan maupun melalui aturan-aturan perusahaan yang mampu memenuhi kebutuhan karyawan. Motivasi kerja PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang dengan melihat Teori ERG berfokus pada bagaimana pimpinan memberikan motivasi karyawan mereka melalui berbagai hal seperti pemberian gaji yang sepadan, bonus, penghargaan, serta interaksi sehari-hari yang dilakukan sehingga menciptakan sebuah hubungan yang mampu menaikkan motivasi kerja karyawan.

Motivasi kerja tinggi bisa menghasilkan kinerja dengan kuantitas dan kualitas tinggi pula. Adanya hubungan yang baik, keterbukaan, komunikasi yang lancar, rasa kepercayaan bahkan kekeluargaan, kerjasama tinggi akan terwujud apabila tiap individu memiliki motivasi yang baik dalam melakukan pekerjaannya. Hal itu tidak akan terlepas dari bagaimana peran pimpinan dalam mengarahkan karyawannya, serta bagaimana iklim komunikasi organisasi tersebut berjalan dengan lancar.

Gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh PT. Pantjatunggal Knitting Mill terbilang bagus, hal ini dapat dibuktikan dari Teori Kisi Kepemimpinan yang mengarah pada gaya tim (5,5) di mana pimpinan memusatkan perhatiannya secara imbang antara target produksi dan kenyamanan karyawannya. Gaya kepemimpinan ini sangat efektif, pimpinan akan terus mengarahkan karyawannya pada cara karyawan menyelesaikan suatu pekerjaan yang mereka lakukan dan bagaimana kendali dalam melaksanakan tugas itu dapat berjalan dengan baik, sehingga meningkat maupun menurunnya kinerja karyawan akan selalu terpantau dengan baik.

5.3 Implikasi Praktis

Penelitian ini akan bermanfaat sebagai kritik yang membangun dan bahan evaluasi bagi PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang. Adanya penurunan hasil produksi tiap bulannya serta banyaknya karyawan yang absen tiap harinya pada tahun 2019 ini disebabkan oleh iklim komunikasi yang kurang kondusif serta gaya kepemimpinan yang digadag kurang efektif dalam mengarahkan karyawannya. Selain itu, tingkat motivasi kerja karyawan yang tergolong rendah juga memegang andil dalam meningkatnya kinerja karyawan PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang. Suatu organisasi pabrik garmen yang dikelola kaitannya dengan gaya kepemimpinan, iklim komunikasi organisasi dan motivasi kerja dalam mencapai target masih kurang maksimal.

Seorang pimpinan merupakan sosok yang menjadi figur dalam sebuah organisasi, oleh sebab itulah pimpinan harus bisa berlaku adil dan mampu memberikan teladan bagi para bawahannya, perhatian secara pribadi, misalnya. Selain itu, pimpinan juga harus bisa memperlihatkan kemampuan dalam hal yang berkaitan dengan kepemimpinan serta tingkat kepercayaan diri yang tinggi agar karyawan merasa bahwa pimpinan mereka merupakan sosok yang layak dalam memegang wewenang penuh. Intensitas komunikasi antara supervisor dengan karyawan harus ditingkatkan baik dalam durasi maupun kualitas, sehingga keberadaan supervisor

dapat dinilai sebagai sosok yang mengayomi, pemberi arahan yang tepat sesuai dengan aturan perusahaan serta pengendali perilaku karyawan dan memberikan motivasi pada karyawannya. Hal tersebut memberi makna bahwa kemampuan dan efektifitas seorang pimpinan dalam berkomunikasi sangat dibutuhkan.

5.4 Implikasi Sosial

Penelitian ini tentang gaya kepemimpinan, iklim komunikasi organisasi dan motivasi kerja karyawan terhadap kinerja karyawan di PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang memiliki dampak secara tidak langsung kepada masyarakat bahwa sebagai karyawan dalam sebuah organisasi diharuskan memiliki informasi yang jelas dalam menyelesaikan pekerjaannya agar mereka mampu menampilkan peran mereka dengan tepat. Agar organisasi mampu berkembang dan mencapai target tiap bulannya, karyawan perlu mempelajari lebih banyak tentang sistem secara menyeluruh serta mampu mengaplikasikannya ke sistem yang lebih luas.

Gaya kepemimpinan tim dan iklim komunikasi akan bersifat konstruktif apabila keduanya berlangsung kondusif, sehingga mampu mendorong munculnya motivasi karyawan yang tinggi. Namun, menciptakan kesadaran akan pentingnya iklim komunikasi yang suportif bukan menjadi tanggung jawab sepenuhnya seorang pimpinan saja, seluruh unsur yang ada dalam organisasi memegang tanggung jawab penuh atas jalannya komunikasi yang kondusif.

5.5 Rekomendasi

1. Dari hasil penelitian ini, apabila PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang hendak meningkatkan motivasi kerja karyawan, maka harus mengutamakan unsur-unsur iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan yang tepat guna menaikkan kinerja karyawan. Dua elemen tersebut, iklim komunikasi dan gaya kepemimpinan masing-masing memiliki peran

yang sama pentingnya. Iklim komunikasi organisasi memengaruhi motivasi kerja. Dalam iklim komunikasi, terdapat beberapa unsur yang memengaruhi baik dan buruknya iklim komunikasi di sana. Salah satunya adalah pembuatan keputusan bersama. Pembuatan keputusan bersama yang terjadi dalam PT. Pantjatunggal ini selama ini dinilai sangat minim karena segala keputusan dan peraturan yang ada sejatinya telah diatur oleh pimpinan tanpa meminta pendapat karyawannya seperti misalnya, target untuk menyelesaikan model pakaian dalam jumlah berapa dan dalam jangka waktu berapa lama itu langsung diserahkan para pimpinan kepada bawahannya begitu saja. Untuk itu, sebaiknya pimpinan bisa lebih memerhatikan dalam urusan pembagian pekerjaan agar terhindar dari fase kompal yang kemudian bisa berimbas pada ketepatan waktu dalam mencapai target pekerjaan. Apabila komunikasi antara pimpinan dan bawahan itu berjalan dengan baik maka motivasi yang terbentuk dalam diri seorang karyawan bisa terus berkembang sehingga kinerja karyawan tersebut bisa terus meningkat.

2. Motivasi kerja karyawan menjadi peran penting dalam menaikkan tingkat kinerja karyawan, meskipun gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi dan motivasi kerja karyawan di PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang itu baik hingga mampu meningkatkan kinerja karyawan mereka, tetapi perlu diperhatikan kembali bahwa memberikan *reward* dan *punishment* terhadap karyawan harus tetap dilakukan. Dalam membangun motivasi kerja karyawan, selain memberikan penghargaan pada hasil kerja mereka, pimpinan juga perlu memberikan aturan terkait hukuman atas pelanggaran yang dilakukan agar mereka terpacu untuk lebih disiplin dan teliti dalam melakukan pekerjaannya. Misalnya, pada penelitian ini, para pimpinan terus mengarahkan karyawan dengan baik dalam menyelesaikan pekerjaannya dan mencoba memberi solusi atas apa

yang menjadi kendala karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. Namun, dalam kasus ini, pimpinan juga memberikan hukuman bagi mereka yang tidak bisa mencapai target hari itu yaitu tidak diperbolehkan untuk ikut jam kerja lembur sebelum menyelesaikan target pekerjaan sebelumnya. Hal ini kemudian bisa dianggap sebagai acuan agar karyawan lebih terdorong untuk melakukan pekerjaan tepat waktu.

3. Dari uraian hasil penelitian yang telah dijelaskan, diharapkan mampu memberikan dorongan adanya penelitian selanjutnya di bidang iklim komunikasi, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja dengan menggunakan variabel yang belum digunakan sebagai contoh disiplin kerja, budaya organisasi dan lain sebagainya. Sehingga, dengan adanya penelitian baru itu mampu menemukan penyebab lain yang menjadi faktor dominan terhadap perubahan tingkat kinerja karyawan. Selain itu, disarankan bagi penelitian kedepannya mau menerapkan penelitian ini dengan metode kualitatif yang menggunakan teori-teori komunikasi lainnya yang sesuai pada bidang tersebut. Penambahan jumlah sampel atau menggunakan seluruh populasi yang ada dalam suatu organisasi juga diperlukan supaya penelitian selanjutnya memiliki gambaran yang lebih jelas mengenai permasalahan-permasalahan yang bisa menaikkan maupun menurunkan tingkat kinerja karyawan.