

BAB IV

ANALISIS HASIL PENELITIAN

Bab ini berisi ulasan hasil penelitian berdasarkan hasil perhitungan data dan analisis. Uji hipotesis dilihat dari pengaruh gaya kepemimpinan (X1), iklim komunikasi (X2), *perceived organizational support* (X3) terhadap kinerja pegawai (Y). Analisis regresi linier digunakan untuk uji hipotesis dalam menjelaskan pengaruh tiga variabel bebas gaya kepemimpinan (X1), iklim komunikasi (X2), *perceived organizational support* (X3) terhadap kinerja pegawai (Y).

4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Perhitungan data menunjukkan nilai signifikansi F sebesar $0.000 < \alpha = 0,05$ maka H1 diterima. Perolehan nilai thitung menunjukkan jika gaya kepemimpinan (X1) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Y) secara signifikan. Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 49,7% serta pengaruh variabel selain gaya kepemimpinan sebesar 50,3%.

Hasil ini serupa dengan riset oleh Hanafi, Almy dan Siregar (2018), bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja pegawai. Kinerja pegawai sangat berdampak pada kemajuan organisasi. Kinerja pegawai akan terus ditingkatkan demi tercapainya hasil kerja yang baik dan memuaskan (Hanafi, Almy dan Siregar, 2018). Riset oleh Chua, Basit dan Hassan (2018), membuktikan bahwa gaya kepemimpinan memberikan pengaruh positif pada kinerja pegawai. Pemimpin memiliki dampak potensial terhadap kinerja pegawai (Chua, Basit dan Hassan, 2018). Iqbal, Anwar dan Haider (2015) pada studinya menjelaskan bahwa gaya

kepemimpinan memberikan dampak pada kinerja pegawai. Gaya kepemimpinan mendorong keterlibatan aktif dari setiap anggota organisasi. anggota organisasi akan menunjukkan kreativitasnya, kemampuan dan bakatnya yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan (Iqbal, Anwar dan Haider, 2015).

Sesuai dengan Teori Manajemen Administrasi, gaya kepemimpinan yang ditunjukkan oleh kepala B2P2TOOT merupakan gaya kepemimpinan yang memperhatikan perencanaan, pengorganisasian, komando, koordinasi dan pengendalian. Sehingga secara garis besar kepemimpinan adalah dasar dari sisi manajemen ataupun sisi administrasi yang dikelola oleh individu (Kartono, 2017: 167). Kepemimpinan ialah kecakapan seseorang dalam mempengaruhi, mengatur, menggerakkan dan mengorganisasikan individu-individu yang lain yang berada pada satu kelompok guna mencapai tujuan.

Gaya kepemimpinan adalah faktor penting yang berpengaruh pada bagaimana cara seseorang memimpin sehingga dapat membawa organisasi pada pencapaian tujuan. Pemimpin harus mampu mengarahkan, memberikan komandi, menggerakkan, mengkomunikasikan tugas-tuags dalam organisasi. Menurut Fayol, seorang pemimpin harus memiliki kemampuan manajerial yang meliputi: *planning*, *organizing*, *commanding*, *coordination* dan *control*. Masing-masing unsur kemampuan manajerial tersebut merupakan tahapan-tahapan untuk mendapatkan tujuan atau target organisasi. Kemampuan manajerial pemimpin berusaha untuk menjelaskan bagaimana anggota organisasi bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan dengan suatu pengelolaan oleh pimpinan. Kemampuan manajerial pimpinan dan pengawasan yang detail, mampu meningkatkan kualitas kerja para pegawai

(Hapsari, Suropto, Darmastuti 2011: 144). Seorang pemimpin yang berhasil, mampu mengupayakan bawahannya untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dinilai dari kualitas kerja pegawai (Handoko dalam Hapsari, Suropto dan Dramastuti, 2011: 144)

Keberhasilan pencapaian target organisasi sangat dipengaruhi oleh sifat-sifat dan kemampuan pimpinan. Pelaksanaan kegiatan yang bertahap dimulai dari perencanaan hingga pengendalian akan mengarahkan anggota organisasi pada suatu pola kerja sama yang mengarah pada pencapaian tujuan. Kemampuan manajemen pimpinan didefinisikan sebagai penggunaan perencanaan, pengorganisasian, pemberian komando, pengkoordinasian dan pengendalian melalui sistem yang paling praktis untuk mencapai tujuan. Manajemen sebagai sistem dilakukan oleh pimpinan yang memiliki kemampuan sebagai pembuat keputusan untuk menentukan berkembangnya suatu organisasi.

Kinerja organisasi merupakan kontribusi dari kinerja masing-masing pegawai. Kinerja merupakan gambaran keberhasilan organisasi dalam mengelola dan mengatur sumber dayanya. Kinerja merupakan hasil dari kualitas kepemimpinan, profesionalitas manajemen dan kelancaran sistem kerja. Kinerja yang meningkat didukung oleh kepemimpinan yang bertanggung jawab sebagai dasar untuk peningkatan kinerja organisasi, serta berkomitmen dengan serius untuk melaksanakan proses tersebut (Wirjana, 2007: 109). Hal ini sejalan dengan penelitian mengenai pengaruh aktual kepemimpinan pada kinerja organisasi di sektor publik. Menurut Pettigrew dalam Hinte (2015), menjelaskan bahwa faktor-faktor yang berpengaruh pada kinerja yaitu kepemimpinan dan kemampuan

manajemen yang baik. Pemimpin akan menentukan tujuan organisasi kemudian merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengendalikan seluruh potensi yang ada demi tercapainya tujuan organisasi.

4.2 Pengaruh Iklim Komunikasi (X2) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Perhitungan analisis data diperoleh nilai signifikansi F sebesar $0.000 < \alpha = 0,05$ sehingga H2 diterima. Perolehan nilai thitung menunjukkan jika iklim komunikasi (X2) berpengaruh secara positif serta signifikan pada kinerja pegawai (Y). Iklim komunikasi berpengaruh pada kinerja pegawai sebesar 53,5% dan 46,5% sisanya dipengaruhi variabel selain iklim komunikasi.

Temuan penelitian selaras dengan penelitian Nurlida (2018). Iklim komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Iklim komunikasi yang baik mampu mewujudkan komunikasi yang baik antar pegawai, hal ini berpengaruh terhadap kinerja pegawai (Nurlida, 2018). Hasil penelitian serupa juga dilakukan oleh Mohamed dan Hussein (2013) membandingkan iklim komunikasi di dua rumah sakit umum di Malaysia. Hasil menunjukkan bahwa organisasi berkinerja tinggi terbukti mempraktekkan interaksi suportif yang lebih kuat. Organisasi yang berkinerja tinggi memiliki iklim komunikasi yang mendukung lebih kuat daripada rumah sakit berkinerja rendah. Frant (dalam Mohammed dan Hussein, 2013) menyatakan bahwa iklim komunikasi organisasi mempengaruhi upaya anggota organisasi. Iklim komunikasi yang baik akan mewujudkan kenyamanan dan situasi yang mendukung dalam bekerja. Situasi yang nyaman dan mendukung akan mempengaruhi anggota organisasi untuk mampu menyelesaikan pekerjaan dengan lancar sehingga target dan tujuan kinerja organisasi dapat tercapai.

Winardiani (2015) melalui hasil studinya menemukan bahwa iklim komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Iklim komunikasi mampu menjadi hal yang esensial pada kinerja organisasi, disebabkan oleh pengaruhnya terhadap usaha anggota organisasi (Winardiani, 2015). Hal ini didukung oleh studi Guzley (dalam Winardiani, 2015) bahwa iklim komunikasi memberikan dasar dalam keputusan dan tindakan individu.

Teori Birokrasi Max Weber menyebutkan bahwa manusia bertindak secara rasional untuk mencapai tujuan mereka. Weber mendefinisikan organisasi sebagai suatu struktur tujuan, aktivitas interpersonal yang dilakukan demi terwujudnya koordinasi tugas anggota. Komunikasi organisasi banyak dipengaruhi oleh Teori Birokrasi. Max Weber melihat adanya standar yang jelas yang mengatur komunikasi dalam organisasi (Musfialdy, 2012). Aktivitas yang paling sering dilakukan dalam organisasi yaitu komunikasi. Dikaitkan dengan tujuan, komunikasi adalah hal yang fundamental pada pencapaian tujuan sosial. Komunikasi akan mendorong terwujudnya tujuan (Littlejohn, 2009: 185). Iklim komunikasi berfungsi membentuk komunikasi bagi dasar pengorganisasian individu dalam kelompok. Komunikasi mewujudkan kemudahan sehingga menguatkan anggota organisasi untuk melakukan tugas dengan lebih terpadu. Komunikasi memungkinkan anggota organisasi untuk lebih mengerti perencanaan dan keberlangsungan kegiatan organisasi (Nurlida, 2018).

Pandangan Weber menerangkan bahwa, organisasi adalah sistem sosial yang rasional yang memiliki kekuatan aturan (Littlejohn, 2009: 254). Otoritas yang ada di B2P2TOOT merupakan otoritas yang sah secara legal sesuai dalam

administrasi pemerintahan. Kepala B2P2TOOT telah dipilih melalui proses seleksi dan ditetapkan dengan surat keputusan. Menurut Weber hierarki merupakan cara paling tepat untuk mengatur otoritas dalam suatu organisasi. Setiap tingkatan pimpinan mempunyai konstituen kewenangan. Keseluruhan kewenangan berada pada pucuk pimpinan paling tinggi (Littlejohn, 2011: 295). B2P2TOOT memiliki hierarki kepemimpinan dalam pengelolaan organisasi. Kepala organisasi memegang pucuk pimpinan tertinggi dengan hierarki pejabat struktural yang ada di bawahnya.

Pengelolaan organisasi dilakukan dengan pembagian pegawai dalam bidang atau bagian yang memiliki spesialisasi pekerjaan masing-masing. Spesialisasi pekerjaan memberikan berbagai tanggung jawab, dan pegawai dapat mengetahui tugas masing-masing dalam organisasi (Littlejohn, 2011: 296). Tugas-tugas organisasi dibagi dan dilakukan penyebaran, Tugas dan tanggungjawab pegawai sejalan dengan bidang dan bagian yang menaunginya. Kinerja pegawai memberikan sumbangan pada kinerja organisasi.

Organisasi akan berjalan baik dengan adanya aturan-aturan yang diterapkan. Implementasi seperangkat regulasi yang mengatur perilaku semua orang akan membuat organisasi berjalan dengan baik. B2P2TOOT merupakan organisasi yang memiliki seperangkat peraturan yang diterapkan untuk mengatur perilaku pegawai. Peraturan tersebut merupakan peraturan yang berasal dari pusat, yang penerapannya sama dan menyeluruh untuk semua organisasi pemerintahan. Selain itu ada peraturan-peraturan yang dibuat sesuai dengan kebutuhan organisasi secara khusus dengan penerapan khusus untuk B2P2TOOT.

Terkait dengan format interaksi komunikasi organisasi, iklim komunikasi dalam organisasi berhubungan dengan komunikasi interpersonal dan komunikasi kelompok kecil. Komunikasi interpersonal memungkinkan masing-masing anggota organisasi untuk berinteraksi dan berhubungan dengan anggota organisasi yang lain. Interaksi ini berhubungan dengan penyelesaian pekerjaan ataupun hubungan pribadi antar sesama anggota. Komunikasi kelompok kecil merupakan komunikasi yang terjalin dalam satu bagian atau unit yang lebih kecil dalam organisasi. Komunikasi kelompok kecil berhubungan dengan penyelesaian pekerjaan pada satu bagian atau unit dalam organisasi tersebut. Komunikasi interpersonal dan komunikasi kelompok kecil yang terjalin dengan baik akan mewujudkan iklim komunikasi yang baik pula yang mengarah pada peningkatan kinerja pegawai.

4.3 Pengaruh *Perceived Organizational Support* (X3) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Perhitungan statistik didapatkan nilai signifikansi F sebesar $0.000 < \alpha = 0,05$ maka H3 diterima. Perolehan nilai thitung menyatakan bahwa *perceived organizational support* (X3) memberikan pengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pegawai (Y) B2P2TOOT. *Perceived organizational support* berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 61,9% dan sebesar 38,1% berpengaruh dari variabel selain *perceived organizational support*.

Mursidta (2017), Arshadi, Nasrin dan Hayavi (2013), Susmiati dan Sudarma (2015) melakukan penelitian serupa untuk mengkaji *perceived organizational support*. Diperoleh hasil yaitu adanya pengaruh positif antara *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan. Penelitian dengan

menggunakan Teori *Perceived organizational support* juga dilakukan oleh Yang, Rezitis, Zhu dan Ren (2018). Penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja pengelolaan irigasi dipengaruhi oleh *perceived organizational support*. *Perceived organizational support* akan menimbulkan berbagai konsekuensi terkait kinerja. Salah satu aspek yang dapat meningkatkan sikap pegawai untuk bekerja secara maksimal dalam meningkatkan kinerja adalah *perceived organizational support*.

Perceived organization support diperlukan dalam aktivitas perusahaan untuk mendukung karyawan berkinerja (Mursidta, 2017). Hubungan kerja yang solid antar anggota organisasi merupakan hal yang perlu diperhatikan. Setiap organisasi akan memberikan dukungan kepada anggota agar anggota mampu memberikan hasil berupa kinerja bagi organisasi. *Perceived organizational support* meliputi keadilan, dukungan atasan dan penghargaan dari organisasi dan kondisi pekerjaan (Rhoades dan Eisenberger, 2002). Ketiga hal tersebut dirasakan oleh pegawai B2P2TOOT dan berpengaruh pada kinerja pegawai.

Pegawai yang meleburkan identitas dirinya pada keanggotaan organisasi serta memiliki persepsi dan hubungan yang lebih berkualitas dengan organisasi, maka pegawai tersebut beranggapan bahwa dukungan organisasi yang diterimanya tinggi. Komitmen dalam diri pegawai akan meningkat dalam kondisi tersebut. Komitmen pada diri pegawai akan mendorongnya untuk berupaya mendukung organisasi meraih tujuan. Komitmen ini juga mengembangkan harapan bahwa organisasi akan memperhatikan dan menghargai prestasi kerja pegawai (Rhoades dan Eisenberger, 2002).

4.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) dan Iklim Komunikasi (X2) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Perhitungan analisis data diperoleh nilai F hitung sebesar $0.000 < \alpha = 0,05$ maka H_4 diterima. Hasil perhitungan nilai thitung menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan (X1) dan iklim komunikasi (X2) berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai (Y) secara signifikan. Gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai sebesar 61,6% dan sisanya sebesar 38,4% dipengaruhi variabel lain.

Studi empiris oleh Irawan dan Venus (2016) menemukan jika iklim komunikasi organisasi berdampak pada kinerja. Iklim komunikasi yang baik diharapkan pegawai untuk mencegah munculnya masalah individu dan mampu menjalin hubungan yang akrab antar pegawai. Hal ini akan membantu dalam pemenuhan hubungan sosial antar pegawai yang menuju pada tingkat kepuasan kerja pegawai, hingga pada akhirnya dapat meningkatkan pencapaian kinerja yang optimal (Irawan dan Venus, 2016). Penelitian Rahmi, Hafiar dan Bakti (2019) menemukan bahwa iklim yang kondusif untuk bekerja, terdapat rasa nyaman antar rekan kerja, pada akhirnya dapat mencapai tujuan organisasi yaitu meningkatkan kinerja organisasi.

Prapti, Ruliana, Kawuryan dan Ernungtyas (2020) pada penelitiannya di Sekolah Tinggi Ilmu Kesehatan XYZ menghasilkan jika secara simultan gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi mempengaruhi kinerja pegawai. Hasil serupa dengan studi empiris Sugianto (2019), yaitu iklim komunikasi dalam organisasi

sangat berdampak pada produktivitas, sehingga perlu memberi perhatian pada iklim komunikasi sebagai upaya penciptaan organisasi yang efektif.

Kepemimpinan diartikan sebagai proses interaksi dengan pegawai di bawahnya yang ditujukan untuk pengelolaan organisasi dalam mewujudkan tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang meliputi *planning, organizing, commanding, coordination* dan *control*, mendukung proses pengelolaan organisasi untuk mencapai tujuan. Kinerja pegawai merupakan aspek yang dilihat dalam pencapaian tujuan organisasi. Organisasi dapat dikatakan berhasil jika kinerja pegawai dapat tercapai sesuai atau bahkan mampu melampaui target yang ditetapkan. Sehubungan dengan hal tersebut maka diperlukan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada pengelolaan manajemen organisasi yang tepat.

Tingkat manajemen organisasi yang tinggi dengan pengawasan yang detail diharapkan mampu meningkatkan kinerja pegawai. Teori manajemen administrasi Fayol memuat cara-cara pengelolaan organisasi dalam aspek manajerial. Penatakelolaan organisasi dalam aspek manajerial digunakan oleh Kepala B2P2TOOT sebagai strategi dalam mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan dalam sisi manajerial akan memberikan pengaruh pada kinerja pegawai. Tata laksana pengelolaan organisasi pemerintah yang berorientasi pada tujuan memerlukan perencanaan yang matang. Perencanaan ini tidak akan memberikan hasil yang tepat kecuali jika dilakukan dengan pengorganisasian, pemberian komando, pengkoordinasian dan pengendalian yang baik. Pelaksanaan kegiatan dalam organisasi memerlukan tahapan-tahapan tersebut agar dapat tercapai tujuan organisasi yaitu kinerja anggota organisasi yang optimal.

Penatakelolaan organisasi berkaitan dengan pengelolaan komunikasi organisasi. Kepala B2P2TOOT perlu untuk menyampaikan mengenai rencana organisasi beserta cara-cara pencapaian tujuan kepada bawahan dengan komunikasi. Pengorganisasian, pemberian komando, pengkoordinasian dan pengendalian kesemuanya dilakukan dalam ranah komunikasi. Pengelolaan manajerial organisasi tidak akan terwujud dengan baik tanpa adanya komunikasi yang terjalin dengan baik. Komunikasi juga menjembatani interaksi atasan dan bawahan dan sesama rekan kerja.

Komunikasi memegang peranan penting pada operasional organisasi. Hal ini berkaitan dengan interaksi yang terjalin antar anggota organisasi melalui komunikasi. Komunikasi dalam organisasi yang dapat berlangsung dengan efektif maka segala informasi yang disampaikan akan berjalan lancar. Komunikasi organisasi meliputi komunikasi atasan bawahan dan komunikasi dengan sesama rekan kerja. Melalui komunikasi seorang atasan mampu menyampaikan informasi yang terkait dengan penyelesaian pekerjaan. Bawahan memerlukan komunikasi untuk menyampaikan kepada atasan mengenai progres pekerjaan. Sesama rekan kerja juga memerlukan komunikasi untuk berkoordinasi mengenai pekerjaan.

Iklm komunikasi organisasi diwujudkan dengan komunikasi yang terjalin dengan baik dan lancar. Iklm komunikasi akan berpengaruh pada jalannya organisasi, Untuk menciptakan organisasi yang efektif maka diperlukan iklim komunikasi yang efektif yang mendukung tujuan organisasi. Redding mengatakan bahwa. *"The climate of organization is more crucial than are communication skills*

or techniques (taken by themselves) in creating an affective organization” (Pace dan Faules, 2018: 148).

Situasi dan kondisi organisasi yang nyaman bagi anggota dimunculkan oleh proses interaksi anggota yang berlangsung dengan baik. Interaksi dalam organisasi berhubungan dengan komunikasi interpersonal dan komunikasi kelompok kecil. Iklim komunikasi yang baik tercipta dari komunikasi interpersonal dan komunikasi kelompok kecil yang terjalin dengan baik. Interaksi lingkungan bekerja yang nyaman akan mendukung proses pelaksanaan pekerjaan yang mengarah pada kinerja. Komunikasi yang baik merupakan sarana untuk menumbuhkan kinerja pegawai. Kesimpulan yang diperoleh yaitu kinerja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi.

4.5 Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1) dan *Perceived Organizational Support* (X3) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Perhitungan statistik diperoleh nilai signifikansi F sebesar $0,000 < \alpha = 0,05$ maka H_5 diterima. Perolehan nilai thitung menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan (X1) berpengaruh positif terhadap kinerja (Y) secara tidak signifikan dan *perceived organizational support* (X3) berpengaruh positif terhadap kinerja (Y) secara signifikan. Kinerja pegawai dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan dan *perceived organizational support* sebesar 65,0% dan sisanya 35,0% dipengaruhi aspek lain.

Penelitian oleh Rahmawi (2015) diperoleh hasil analisis yaitu kinerja karyawan dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Hasil serupa pada penelitian Muliadi, Nasrudin dan Natsir (2019), yakni gaya kepemimpinan berpengaruh pada kinerja pegawai. Saputri (2019) pada penelitiannya menemukan jika kinerja

pegawai dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Usaha peningkatan kerja pegawai adalah bentuk tantangan mendasar bagi manajemen. Keberlangsungan organisasi dan keberhasilan pencapaian tujuan bergantung dari mutu sumber daya manusianya (Saputri, 2019: 151). Sunarcaya dalam Saputri (2019: 151) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan satu aspek peningkatan kinerja karyawan.

Studi Hamida, Sodik dan Rahayu (2020) membuktikan jika dukungan organisasi serta kepemimpinan bersamaan berdampak signifikan pada kinerja pegawai. Studi oleh Febriantoro dan Juariyah (2018) memperlihatkan jika *perceived organizational support* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Temuan hasil selaras dengan studi Robbin dan Timothy (2015: 47) dimana *perceived organizational support* dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Mohamed dan Maimunah (2015) juga mendukung penelitian ini, dengan menyebutkan bahwa *perceived organizational support* mempengaruhi kinerja karyawan Staff Fakultas Teknik Elektro Universitas Tun Hussein Malaysia sesuai hasil penelitiannya.

Pemimpin merupakan agen perusahaan yang berkewajiban memberikan arahan serta melakukan evaluasi kerja bagi pegawai di bawahnya (Rhoades dan Eisenberger, 2002). Pemimpin berperan dalam membangun semangat kerja dan mendorong pegawai untuk berkinerja. Gaya kepemimpinan akan berdampak pada peningkatan kepuasan kerja, produktivitas dan kinerja pegawai serta memberikan motivasi pada pegawai untuk melaksanakan pekerjaan lebih dari yang diharapkan oleh atasan atau organisasi (Rigio dalam Siregar, 2019: 37). Kinerja merupakan

wujud keberhasilan pemimpin dalam mengelola organisasi. Berhasil atau tidaknya pencapaian kinerja organisasi berhubungan dengan gaya kepemimpinan dalam pengelolaan organisasi.

Gaya kepemimpinan yang meliputi aspek-aspek manajerial akan menekankan pada bawahan untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan sesuai dengan tahapan-tahapan perencanaan hingga evaluasi. Bidang manajerial ini ditekankan dalam pelaksanaan pekerjaan demi terwujudnya kinerja pegawai yang optimal. Keberhasilan suatu organisasi merupakan buah dari kepemimpinan yang melakukan prinsip dan teknik yang tepat untuk organisasi yang dipimpinnya. Kemampuan manajerial kepemimpinan adalah kebutuhan mendasar bagi seorang pemimpin organisasi untuk mencapai tujuan.

Keberlangsungan hidup organisasi dan keberhasilannya meraih tujuan berkaitan dengan mutu kinerja sumber daya manusia. Sehingga usaha-usaha untuk memajukan kinerja adalah tantangan organisasi yang paling mendasar (Saputri, 2019: 52). Pemimpin memerlukan pengalaman kerja yang sebelumnya sebagai bekal untuk memimpin bawahannya. Pemimpin dengan pengalaman kerja yang mendukung pekerjaannya akan berdampak pada kinerja bawahannya. Pengalaman sebelumnya ini akan memberikan kontribusi pada bagaimana dia menentukan cara-cara manajemen yang tepat untuk mengelola organisasi. Pengelolaan organisasi memerlukan penyusunan rencana pelaksanaan pekerjaan dengan tepat sesuai dengan target pekerjaan. Perencanaan merupakan bagian mendasar. Perencanaan akan menentukan target dan langkah untuk mendapatkan target secara optimal.

Perceived Organizational Support berkaitan dengan keadilan yang didapat oleh pegawai, dukungan yang diperoleh dari atasan serta penghargaan yang didapat dari organisasi (Rhoades dan Eisenberger, 2002). *Perceived Organizational Support* dapat memperkuat perasaan yakin pada diri pegawai. Perasaan yakin jika organisasi mengetahui dan memberi penghargaan atas usaha serta kerja pegawai sehingga akan berdampak pada perilaku dan kinerja pegawai. Pegawai dengan perasaan dukungan penuh dari organisasi akan memiliki rasa hutang budi dan mereka merasa memiliki kewajiban untuk membayarnya. Hal ini akan berdampak pada keinginan untuk memberikan hasil kerja yang terbaik bagi organisasi. *Perceived Organizational Support* berhubungan dengan rasa keamanan dan kenyamanan pegawai dalam bekerja. Lingkungan organisasi yang memberikan rasa aman dalam bekerja akan menimbulkan kenyamanan bagi pegawai. Rasa aman ini akan mendorong pegawai untuk bekerja dan berkinerja secara optimal. Pada akhirnya gaya kepemimpinan manajerial dan *perceived organizational support* adalah aspek yang penting bagi organisasi. Kedua hal tersebut secara bersama-sama akan saling berkaitan untuk mewujudkan tujuan organisasi.

4.6 Pengaruh Iklim Komunikasi (X2) dan *Perceived Organizational Support* (X3) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Perhitungan analisis data menampilkan nilai F hitung sebesar $0.000 < \alpha = 0,05$ maka H_0 diterima. Perolehan nilai thitung menunjukkan bahwa iklim komunikasi (X2) dan *perceived organizational support* (X3) berpengaruh positif secara signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Kinerja Pegawai dipengaruhi oleh iklim komunikasi

dan *perceived organizational support* sebesar 64,8% dan sisanya 35,2% dipengaruhi oleh faktor lain.

Penelitian mengenai pengaruh iklim komunikasi yang dilakukan oleh Saputri (2019), menunjukkan bahwa iklim komunikasi berpengaruh pada kinerja karyawan. Komunikasi pimpinan dan bawahan yang lancar adalah hal penting dalam pembentukan iklim komunikasi organisasi yang baik (Saputri, 2019: 154). Komunikasi yang berjalan dengan baik akan menimbulkan kenyamanan dalam bekerja bagi pegawainya. Komunikasi merupakan salah satu bentuk dukungan dalam bekerja. Ketika karyawan menganggap organisasi mereka sangat mendukung, mereka lebih cenderung menunjukkan kepercayaan dan keyakinan (Rich dalam Tang, Yu, Cooke dan Chen, 2017). Karyawan dengan *perceived organizational support* yang tinggi juga cenderung menunjukkan suasana hati yang positif (Eisenberger, 2001 dalam Tang dkk, 2017) dan mereka lebih bersedia untuk berkomunikasi dan berinteraksi dengan orang lain (Erdogan dalam Tang dkk, 2017).

Komunikasi organisasi adalah pergerakan dan pertukaran informasi serta pemindahan makna dalam organisasi (Muhammad, 2015: 65). Organisasi tidak dapat terlepas dari adanya komunikasi, karena komunikasi adalah sarana interaksi antar anggota organisasi. Komunikasi organisasi memberikan kontribusi pada iklim komunikasi. Iklim komunikasi adalah aspek yang mendasar karena menghubungkan kondisi organisasi dengan konsepsi-konsepsi, opini-opini dan keinginan-keinginan anggota serta memberikan gambaran tindak tanduk anggota organisasi (Poole dalam Pace dan Faules, 2018: 148).

Max Weber menyebutkan konsep organisasi sebagai sistem aktivitas interpersonal yang bertujuan dan dirancang untuk mengkoordinasikan tugas perorangan (Morrisan, 2015: 391). Organisasi merupakan tempat berkumpulnya sekelompok orang yang bekerjasama demi tercapainya tujuan tertentu yang dipimpin dan memiliki sistem untuk mengatur kegiatan dalam organisasi. Organisasi diatur dan dikelola dengan menggunakan birokrasi. Terdapat hierarki yang mengatur struktur dan hubungan antar bagian. Komunikasi diperlukan untuk mengatur hubungan antar bagian agar dapat berjalan harmonis dan berkesinambungan untuk mencapai tujuan organisasi. Iklim komunikasi berhubungan dengan pandangan-pandangan atas aspek-aspek organisasi dan dampak aspek tersebut terhadap komunikasi (Pace & Faules, 2018: 149).

Interaksi untuk mencapai tujuan akan berjalan dengan baik dan lancar saat iklim komunikasi juga terlaksana dengan baik. Iklim komunikasi akan menimbulkan suasana nyaman dan kondusif bagi anggota organisasi untuk melakukan kegiatan keorganisasian. Iklim komunikasi diperlukan untuk mengatur hubungan atasan bawahan dan mengatur hubungan dengan sesama rekan kerja. Iklim komunikasi juga terjalin baik atas komunikasi interpersonal dan komunikasi kelompok kecil yang terjalin dengan baik. Dua format interaksi komunikasi organisasi tersebut memegang peranan penting dalam mempengaruhi iklim komunikasi organisasi. Berkaitan dengan otoritas pada organisasi, iklim komunikasi dipengaruhi oleh persepsi kekuasaan kita dalam berhubungan dengan orang lain dan persepsi kekuasaan orang lain dalam hubungannya dengan kita (Muhammad, 2015: 178).

Perceived organizational support merupakan hal-hal yang berkaitan dengan bagaimana organisasi memperlakukan anggotanya dengan baik. Anggota organisasi akan memperlakukan organisasi dengan baik sebagai imbalannya. Perlakuan yang baik ini ditunjukkan dengan pelaksanaan tugas dan pekerjaan mereka yang berorientasi pada kinerja. Besarnya *perceived organizational support* berdasarkan peran serta karyawan dan kepedulian organisasi pada kesejahteraan karyawan akan berpengaruh pada dukungan pegawai terhadap organisasi. Dukungan yang diberikan oleh organisasi menunjukkan tanggung jawab organisasi pada anggotanya. *Perceived organizational support* akan dikembalikan oleh pegawai dalam rupa kepercayaan kepada organisasi. Hal ini juga akan menumbuhkan semangat untuk bekerja keras bagi kesuksesan organisasi.

4.7 Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X1), Iklim Komunikasi (X2) dan *Perceived Organizational Support* (X3) Terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Perhitungan statistik diperoleh nilai signifikansi F sebesar $0.000 < \alpha = 0,05$ maka H_7 diterima. Perhitungan nilai thitung menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan (X1), iklim komunikasi (X2) dan *perceived organizational support* (X3) memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y). Kinerja pegawai dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, iklim komunikasi, dan *perceived organizational support* sebesar 66,8%, dan sisanya 33,2% dipengaruhi faktor lain.

Kinerja berhubungan dengan hasil kerja organisasi atau lembaga dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya. Tercapainya kinerja pegawai yang baik membuktikan tercapainya tujuan organisasi yang baik. Gaya kepemimpinan, iklim

komunikasi dan *perceived organizational support* adalah aspek-aspek yang menentukan kinerja pegawai.

Gaya kepemimpinan berperan dalam mewujudkan iklim komunikasi yang berjalan dengan baik dalam suatu organisasi. Pemimpin organisasi bertanggung jawab dan bertugas sebagai pengelola organisasi untuk mendapatkan tujuan-tujuan organisasi yang optimal. Diperlukan gaya kepemimpinan yang berhubungan dengan kemampuan manajemen organisasi. Kemampuan ini digunakan untuk menjalankan organisasi dengan efektif dan efisien. Demi mewujudkan misi organisasi yang efektif, efisien serta bermutu diperlukan perencanaan yang akurat dan terarah (Asiah, 2017). Salah satu faktor keberhasilan organisasi pemerintah dalam mencapai target adalah kemampuan manajemen yang harus dimiliki oleh pimpinan.

Gaya kepemimpinan sesuai dengan Teori Fayol menyebutkan adanya kemampuan dalam *planning, organizing, commanding, coordination dan control*. Kegiatan manajemen dalam pengelolaan organisasi mencakup kelima hal tersebut. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada kelima hal tersebut akan menempatkan tujuan organisasi sebagai kinerja yang akan dicapai. Kinerja organisasi akan tercapai saat pemimpin mampu mengarahkan anggota organisasi untuk melaksanakan tugasnya. Teori manajemen ilmiah Fayol memusatkan perhatian pada peningkatan kinerja pegawai. Fayol meyakini bahwa praktek manajemen yang baik memiliki format tertentu yang dapat dikenali dan diuraikan. Fayol memusatkan perhatian pada manajemen yang menurutnya merupakan hal yang paling berpengaruh pada kinerja organisasi.

Pengelolaan manajerial organisasi, pemimpin memerlukan komunikasi dengan anggota organisasi. Komunikasi merupakan persoalan yang penting bagi pimpinan (Saerang, Nelwan dan Tommy, 2010). Seorang pimpinan akan mendelegasikan tugas-tugas kepada jajaran anggota organisasi. Hal ini yang mengharuskan pemimpin memiliki kemampuan komunikasi yang baik dengan seluruh jajaran organisasi. Komunikasi digunakan pimpinan untuk meyakinkan bahwa instruksi-instruksi telah dilajukan dengan benar. Komunikasi juga digunakan untuk memperlancar arus informasi dari bawah ke atas. Keberhasilan seorang pemimpin dalam mengarahkan bawahannya untuk mencapai kinerja tidak dapat terlepas dari kondisi iklim komunikasi yang mendukung tercapainya kinerja tersebut (Azura, 2017). Iklim komunikasi mendorong anggota organisasi untuk bersikap transparan, rileks, akrab dengan anggota yang lain. Komunikasi yang memegang peranan penting dalam jalannya organisasi, mengharuskan pimpinan untuk memiliki kompetensi dan kecakapan berkomunikasi. Tingginya pengetahuan mengenai iklim komunikasi yang dimiliki pemimpin akan berdampak pada kemampuannya menginterpretasikan motivasi anggota dalam bersikap dan berperilaku tertentu (Azura, 2017). Kecakapan ini harus dimiliki oleh pemimpin pada level dan jenis pekerjaan apapun. (Parker dalam Martha, 2017)

Komunikasi juga diperlukan untuk interaksi antar individu dan kelompok dalam organisasi adalah bagian penting dari proses organisasi yang berkesinambungan (*ongoing organizing process*) (Morrison, 2015: 384). Anggota organisasi memerlukan komunikasi untuk berhubungan dengan rekan kerja, atasan, dan bawahan. Komunikasi akan berfungsi sebagai sarana untuk mencapai tujuan

individu maupun organisasi. Iklim komunikasi dilihat sebagai faktor penting yang berpengaruh pada komunikasi, dan kemudian juga berpengaruh pada produktivitas dan kepuasan karyawan (Morrisan, 2015: 427). Menurut Weber birokrasi rasional merupakan fakta di masyarakat modern yang akan selalu ada. Organisasi saat ini dirancang dengan struktur dan sistem yang mengatur kegiatan di dalamnya untuk mencapai tujuan. Iklim komunikasi yang baik akan mewujudkan hubungan dan interaksi dalam sistem dan struktur organisasi tersebut. Sistem dan struktur yang berjalan dengan baik akan menuju pada perwujudan kinerja pegawai.

Sesuai dengan format interaksi komunikasi organisasi, iklim komunikasi dipengaruhi oleh komunikasi interpersonal dan komunikasi kelompok kecil. Komunikasi interpersonal merupakan proses komunikasi yang khusus (Muhammad, 2015: 168). Komunikasi antar anggota organisasi merupakan komunikasi yang tidak dapat dielakkan. Komunikasi ini berhubungan dengan penyelesaian pekerjaan dan interaksi pribadi antar anggota organisasi. Melalui komunikasi interpersonal masing-masing anggota organisasi akan berinteraksi demi terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan organisasi akan mewujudkan kinerja organisasi. Komunikasi kelompok kecil juga merupakan komunikasi yang terjalin dalam organisasi. Komunikasi kelompok kecil memungkinkan masing-masing anggota organisasi untuk berinteraksi dalam kelompok kecil yang dapat mempengaruhi satu sama lain, memperoleh beberapa kepuasan satu sama lain, berinteraksi untuk beberapa tujuan, mengambil peranan terkait satu sama lain dan berkomunikasi tatap muka.

Nilai sumbangan tertinggi variabel bebas pada penelitian ini yaitu variabel *perceived organizational support* dalam pengaruhnya terhadap variabel kinerja pegawai. *Perceived organizational support* adalah komponen penting pada pengelolaan organisasi, dimana pegawai yang merasakan mendapat dukungan penuh dari organisasi akan berpengaruh pada perilaku dan kinerja yang mereka hasilkan. Perlakuan yang diberikan oleh organisasi merupakan sebuah stimulasi yang menggerakkan anggota organisasi untuk memberikan perlakuan baik bagi organisasi. Waileruny (2014) mengatakan bahwa *perceived organizatioal support* pada taraf bagaimana pegawai meyakini bahwa organisasi memperhitungan dan menghiraukan kesejahteraan anggotanya. Karyawan cenderung mempersepsikan hubungan organisasi dengan dirinya layaknya hubungan karyawan dengan seseorang yang berkuasa (Kusmaryani, Siregar, Widjaja dan Jatnika, 2017). Dengan demikian maka dukungan yang diperoleh dari organisasi akan menentukan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja karyawan akan meningkat jika *perceived organizational support* semakin tinggi (Murniasih dan Sudarma, 2016).

Perceived organizational support dapat memberikan pemenuhan pada kebutuhan sosial emosional pegawai yang pada akhirnya akan menumbuhkan kewajiban pada diri pegawai untuk membalas perlakuan organisasi tersebut. *Perceived organizational support* yang diberikan organisasi semakin meningkat akan mendorong pegawai berkomitmen tinggi pada organisasi. Komitmen ini mengarah pada kinerja pegawai yang berkaitan dengan keikutsertaan mencapai tujuan organisasi. Pada akhirnya dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel tersebut memberikan pengaruh secara simultan pada peningkatan kinerja pegawai.