



**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN IKLIM KOMUNIKASI  
ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN  
PADA PT. DHARMA SATYA NUSANTARA LUMAJANG**

*The Analysis of Leadership Influence and Organizational Communication Culture  
toward The Work Satisfaction and Achievement of the Employees at PT. Dharma  
Satya Nusantara Lumajang*

*TESIS*

**MAGISTER MANAJEMEN**

**Oleh:**

**NI MADE DWI WIDAYATI PERMINI**

**NIM: 080820101043**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS JEMBER**

**JEMBER, JUNI 2010**



**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN IKLIM KOMUNIKASI  
ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN  
PADA PT. DHARMA SATYA NUSANTARA LUMAJANG**

*The Analysis of Leadership Influence and Organizational Communication Culture  
toward The Work Satisfaction and Achievement of the Employees at  
PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang.*

**TESIS DISERAHKAN KEPADA PROGRAM PASCASARJANA UNIVERSITAS  
JEMBER UNTUK MEMENUHI SALAH SATU SYARAT MEMPEROLEH  
GELAR**

**MAGISTER MANAJEMEN**

**Oleh:**

**NI MADE DWI WIDAYATI PERMINI**

**Nim: 080820101043**

**Dosen Pembimbing**

**Prof. Dr. R. ANDI SULARSO, MSM.**

**Drs. BUDI NURHARDJO, M.Si.**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN**

**PROGRAM PASCASARJANA**

**UNIVERSITAS JEMBER**

**JEMBER, JUNI 2010**

**PERSETUJUAN TESIS**

Tesis ini disetujui

Tanggal ..... Mei 2010

Oleh:

Pembimbing Utama

**Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM**  
**NIP. 19600413 198603 1 002**

Pembimbing Anggota

**Drs. Budi Nurhardjo, M.Si.**  
**NIP: 19570310 198403 1 002**

Mengetahui

Pascasarjana Universitas Jember  
Program Magister Manajemen

Ketua Program Studi

**Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM**  
**NIP. 19600413 198603 1 002**



**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA DAN KINERJA KARYAWAN PADA PT. DHARMA SATYA NUSANTARA LUMAJANG**

*The Analysis of Leadership Influence and Organizational Communication Culture toward The Work Satisfaction and Achievement of The Employees at PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang.*

Kami menyatakan bahwa kami telah membaca tesis yang dipersiapkan oleh **Ni Made Dwi Widayati Permini** ini, dan bahwa dalam pendapat kami, cukup memuaskan dalam cakupan dan kualitas sebagai suatu tesis untuk memperoleh gelar **Magister Manajemen** dalam bidang **Manajemen Sumber Daya Manusia**.

Telah dipertahankan didepan tim pembimbing/Penguji pada tanggal:

**27 Mei 2010**

**Susunan Tim pembimbing/Penguji:**

**Ketua,**

**Prof.Dr. H. Sarwedi M.M**

NIP. 19531015 198303 1 001

**Anggota I,**

**Anggota II,**

**Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM.**

NIP. 19600413 198603 1 002

**Drs. Budi Nurhardjo, M.Si.**

NIP. 19570310 198403 1 002

**Mengetahui/ Menyetujui**

**Ketua Program Studi Magister Manajemen**

**Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM.**

NIP. 19600413 198603 1 002

**Dekan Fakultas Ekonomi**

**Prof. Dr. Mohammad Saleh M.Sc.**

NIP. 19560831 198403 1 002

## HALAMAN MOTTO

- ◆ *Kunci kepemimpinan yang sukses adalah kemampuan mempengaruhi, bukan kekuasaan. (Kenneth Blanchard).*
- ◆ *Sumber daya manusia berkualitas dimulai dari rekrutmen yang baik dan pilihan yang terbaik, (Boedi Hoediantoro).*
- ◆ *Yang bebas, terlepas dari ikatan pikiran, terpusat pada ilmu pengetahuan melaksanakan kerja demi pengabdian segala kerjanya menuju kelepasan. ( Bhagawad Gita, IV-24)*

## KATA PENGANTAR

Atas Asung Kertha Wara Nugaraha Ida SangHyang Widhi Wace/ Tuhan Yang Maha Esa, atas karuniaNya telah melimpahkan berkah dan rahmatnya sehingga tesis ini dapat diselesaikan dengan lancar. Saya menyadari, penyelesaian tesis ini bukanlah semata-mata karena kemampuan yang saya miliki tetapi banyak campur tangan banyak pihak yang membantu dan mengarahkan sehingga kesulitan mulai pengumpulan data, mengumpulkan teori pendukung, menganalisis data sampai penyelesaian akhir kesulitan demi kesulitan dapat atasi dengan cepat dan tuntas. Oleh karena itu, uluran tangan dari semua pihak yang membantu pada kesempatan ini, saya mengucapkan banyak-banyak terima kasih yang tak terhingga dan penghargaan yang setinggi-tingginya, khususnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. R. Andi Sularso, MSM sebagai dosen pembimbing utama (DPU) sekaligus sebagai ketua Program Ilmu Manajemen dan selaku Guru Besar Tetap di Fakultas Ekonomi Universitas Jember, yang telah membimbing dan memotivasi serta memberikan wawasan ke depan di bidang keilmuan saya.
2. Bapak Drs. Budi Nurhardjo, SE, M.Si selaku dosen pembimbing anggota (DPA) dengan penuh kesabaran ditengah kesibukan beliau masih berkesempatan untuk memberikan arahan dan masukan untuk menyempurnakan tugas akhir ini.
3. Bapak Prof. Dr. H. M Saleh, M.Sc selaku Dekan Fakultas Ekonomi memberikan kemudahan fasilitas- fasilitas perkuliahan dan kepustakaan yang membantu memperlancar studi ini.
4. Bapak Direktur PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang yang banyak memberikan data-data serta informasi yang berkaitan dengan keperluan tugas akhir ini.
5. Bapak I Made Suarya, SE yang membantu untuk membantu melengkapi data-data primer maupun data skunder yang berkaitan dengan penelitian ini.

6. Bapak/ibu segenap karyawan PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang yang memberikan kemudahan-kemudahan pada saat wawancara maupun pengisian data kuesioner dengan penuh tanggung jawab untuk keperluan tugas akhir ini.
7. Teman-teman angkatan tahun 2008 dengan penuh keseriusan dan candanya yang saling melengkapi dalam perkuliahan sampai menyelesaikan tugas akhir. Dengan berjalannya waktu tugas akhir ini harus diselesaikan secepat mungkin karena masih banyak tugas-tugas yang menanti untuk diselesaikan.
8. Keluarga tercinta: Orang tua bapak I Ketut Sulastra dan ibu Ni Ketut Ranten dan mertua bapak I Nengah Sepir dan Ibu Ni Ketut Nyandri serta adik-adik dan kakak-kakak yang ada di Jembrana dan kota pelangi Tabanan . Secara khusus suami tercinta Dr. I Wayan Subagiarta, SE., MSI yang memberikan kesempatan dan dorongan untuk mengikuti kuliah ke strata dua (S2), menurutnya tidak ada istilah terlambat dalam mencari pengetahuan, tidak ada yang tidak bisa asal kita mau dan usaha. Tidak lupa atas dukungan anak saya Putu Ayu Cintya Permata Putri dan Gde Made Oki Pranajaya yang saat ini sudah menginjak remaja tentu sangat memerlukan kasih sayang yang sempat terabaikan dalam menuntut studi ini.

Akhirnya saya hanya bisa mengaturkan angyu bagya, puja dan puji syukur kehadapan Ida Sanghyang Widhi Wace, berkatNya saya bisa jalani dengan kesabaran dan ketabahan.

Jember, Mei 2010

**P e n u l i s**

## ABSTRAKSI

Kinerja merupakan perwujudan kerja atau hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan dan sebagai dasar penilaian terhadap karyawan maupun organisasi. Kinerja yang baik merupakan langkah menuju tercapainya tujuan organisasi. Karena kinerja merupakan sarana penentu pencapaian tujuan organisasi, sehingga upaya untuk peningkatan kinerja perlu dilakukan. Berdasarkan beberapa penelitian yang ada budaya organisasi, gaya kepemimpinan, iklim kerja dan iklim organisasi berpengaruh terhadap kinerja secara langsung maupun melalui kepuasan kerja. Meningkatnya kinerja membawa perbaikan produksi secara kuantitatif dan kualitatif.

PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang merupakan perusahaan yang bergerak dibidang kayu olahan dari bahan kayu sengon (*albazia*) untuk ekspor membutuhkan strategi untuk peningkatan kinerja dan kepuasan kerja karyawan.

Tujuan penelitian ini : (a) untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi secara langsung terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang, (b) untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang.(c) untuk mengetahui total pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan Pada PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang.

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh langsung dari responden dan instansi yang meliputi data tentang karyawan. Untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi secara langsung terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan dan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang digunakan analisis jalur (path analysis).

Berdasarkan pada analisis model dengan menggunakan SPSS.17, diperoleh hasil sebagai berikut: (1) Gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pada PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,300 dengan nilai signifikan 0,004 lebih kecil dari 0,05. Sedangkan variabel iklim komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,171 dengan nilai signifikansi 0,001 lebih kecil dari 0,05.(2) gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yaitu dengan nilai koefisien jalur gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang adalah sebesar 0,291 dengan signifikansi sebesar 0,022 sedangkan untuk iklim komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,222 dengan nilai signifikansi 0,044 lebih kecil dari 0,05. 3) kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang dengan nilai koefisien jalur kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,192 dengan signifikansi 0,002 lebih kecil dari 0,05.



## ABSTRACT

Work achievement is the result of the employees' working and as the appraisal indicator of the employees in the organization. A good work achievement is a step to achieve the organization goal. Because work achievement is a factor to gain the organization goal, therefore, the effort to increase the work achievement is needed. Based on the previous study, the organizational culture, leadership, work atmosphere and organizational atmosphere influence the work achievement and work satisfaction. The increasing of work achievement results better production qualitatively and quantitatively.

PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang is a wood (albazia) manufacturing company to export, need strategy to increase the work achievement and employees satisfaction.

The objectives of this study are : (a) to know direct influence of leadership and organizational communication culture toward the work satisfaction and the work achievement of the employees at PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang, (b) to know the indirect influence of leadership and organizational communication culture toward the work satisfaction and the work achievement of the employees' at PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang. (c) to know the total influence of leadership and organizational communication culture toward the work satisfaction and the work achievement of the employees' at PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang.

The main data used in this study which comes from the respondents and the related institution is the information about the employees. In order to know the direct and indirect influence of leadership and organizational communication culture toward the work satisfaction and the work achievement of the employees at PT Dharma Satya Nusantara Lumajang, this study used path analysis.

Based on the model analysis using SPSS. 17, resulted as follow: (1) The leadership and organizational communication culture significantly influenced the work achievement at PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang with coefficient value of 0,300 and significant value of 0,004 that is lower than 0,05, while organization communication culture toward the work satisfaction with coefficient value of 0,171 with significant value of 0,001 that is smaller than 0,05. (2) The leadership and organizational communication culture influenced significantly the employees' work achievement with leadership coefficient value toward the work achievement at PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang is 0,291 with significant value of 0,022, while the organizational communication culture influenced significantly value of 0,044 that is lower than 0,05. (3) The work satisfaction significantly influenced the employees' work achievement at PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang with coefficient value of employees' work satisfaction as 0,192 with significant value of 0,002 that is smaller than 0,05.

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL LUAR</b> .....	i
<b>HALAMAN JUDUL DALAM</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	iv
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	v
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	vi
<b>ABSTRAKSI</b> .....	viii
<b>ABSTRACT</b> .....	ix
<b>DAFTAR ISI</b> .....	x
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xiv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xv
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang Masalah .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Tujuan Penelitian .....	5
1.4 Manfaat Penelitian .....	5
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	7
2.1 Kajian Teoritis .....	7
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	7
2.1.2 Kepemimpinan.....	7
2.1.3 Gaya Kepemimpinan.....	12
2.1.4 Iklim Komunikasi Organisasi.....	16
2.1.5 Kepuasan Kerja.....	21
2.1.6 Kinerja Karyawan .....	25
2.2 Penelitian Terdahulu.....	30
2.3 Kerangka Konseptual .....	32
2.4 Hipotesis.....	34

<b>BAB 3. METODE PENELITIAN .....</b>	<b>35</b>
3.1 Rancangan Penelitian.....	35
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian .....	35
3.3 Sumber Data .....	36
3.4 Jenis Data .....	36
3.5 Metode Pengumpulan Data.....	36
3.6 Populasi dan Sampel.....	37
3.7 Identifikasi Variabel .....	37
3.8 Definisi Operasional Variabel.....	38
3.9 Pengukuran Variabel.....	43
3.10 Metode Analisis .....	43
3.10.1 Uji Validitas.....	44
3.10.2 Uji Reliabilitas .....	44
3.10.3. Analisa Jalur (Path Analysis).....	44
3.10.4 Menghitung Jalur.....	45
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>48</b>
4.1 Gambaran Umum PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang.....	48
4.1.1 Sejarah singkat perusahaan.....	48
4.1.2 Tujuan Usaha/ Kegiatan.....	49
4.1.3 Lokasi Usaha/Kegiatan .....	49
4.1.4 Personalia .....	50
4.1.5 Struktur Organisasi PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang.....	50
4.1.6 Tahapan Kegiatan .....	51
4.2 Hasil Penelitian .....	53
4.2.1 Diskripsi Responden.....	53
4.2.2 Diskripsi Variabel Penelitian .....	57
4.2.3 Analisis Data Pra Hipotesis.....	61
4.2.4 Hasil Pengujian Hipotesis .....	62
4.2.5 Pengaruh Antar Variabel Penelitian .....	65
4.2.6 Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel Penelitian.....	66
4.2.7 Pengaruh Total Antar Variabel Penelitian .....	67
4.3 Pembahasan Hasil Penelitian .....	68
4.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja.....	68

4.3.2 Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja .....	71
4.3.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja.....	72
4.3.4 Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja.....	74
4.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja.....	75
4.3.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Iklim Komunikasi Organisasi Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	76
<b>BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>79</b>
5.1 Kesimpulan .....	79
5.2 Saran .....	80
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>81</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN .....</b>	<b>85</b>

## DAFTAR TABEL

No Tabel	Judul Tabel	Halaman
Tabel 4.1	Penggunaan Tenaga Kerja PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang	50
Tabel 4.2	Distribusi Responden Menurut Umur .....	53
Tabel 4.3	Distribusi Responden Menurut Masa Kerja .....	54
Tabel 4.4	Distribusi Responden Menurut Status Pernikahan .....	55
Tabel 4.5	Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin .....	55
Tabel 4.6	Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan .....	56
Tabel 4.7	Distribusi Jawaban Responden Menurut Klasifikasi Tingkatan Skor Tentang Gaya Kepemimpinan.....	58
Tabel 4.8	Distribusi Jawaban Responden Menurut Klasifikasi Tingkatan Skor Tentang Iklim komunikasi organisasi .....	59
Tabel 4.9.	Distribusi Jawaban Responden Menurut Klasifikasi Tingkatan Skor Tentang Kepuasan Kerja .....	60
Tabel 4.10	Hasil Jawaban Responden Menurut Klas Tingkatan Skor Tentang Kinerja Karyawan .....	61
Tabel 4.11	Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian .....	62
Tabel 4.12	Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas .....	63
Tabel 4.13	Nilai Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis .....	64
Tabel 4.14	Pengaruh Langsung Variabel Penelitian .....	65
Tabel 4.15	Pengaruh Variabel Tidak Langsung Penelitian .....	66
Tabel 4.16	Pengaruh Total Variabel Penelitian .....	67
Tabel 4.17.	Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis .....	68

## DAFTAR GAMBAR

No Gambar	Judul Gambar	Halaman
Gambar 2.1	Kerangka Konseptual .....	33
Gambar 4.1	Stuktur Organisasi .....	51
Gambar 4.2	Hasil Diagram Jalur Pengaruh Gaya kepemimpinan dan Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang.	63

## DAFTAR LAMPIRAN

<b>Lampiran</b>	<b>Judul Lampiran</b>	<b>Halaman</b>
Lampiran 1	Daftar pertanyaan untuk responden .....	84
Lampiran 2	Rekapitulasi Jawaban Responden dan Nilai Estimasi Serta Residual Hasil Analisis.....	89
Lampiran 3	Frekuensi Tabel.....	93
Lampiran 4	Hasil Uji Validitas .....	105
Lampiran 5	Hasil Uji Realibilitas .....	108
Lampiran 6	Hasil Analisis Jalur.....	110
Lampiran 7	Perhitungan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung .....	113

## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Pembangunan Nasional sebagai pengamalan Pancasila untuk mewujudkan cita-cita bangsa dan negara Indonesia seperti yang diamanatkan dalam Pembukaan Undang Undang Dasar 1945 membutuhkan sumber daya manusia Indonesia yang mendukung pembangunan tersebut, yang bersifat senantiasa konsisten, konsekwen, bersih, bertanggung jawab, berorientasi kemasa depan serta memiliki semangat pengabdian dan mempunyai sifat profesional. Begitu juga dengan dunia usaha, dibutuhkan sumber daya yang memadai untuk mencapai tujuannya.

Dewasa ini dunia usaha mengalami perubahan yang sangat pesat dan diwarnai dengan persaingan yang semakin ketat, persaingan tersebut tidak hanya dari dalam negeri tetapi juga pemain global. Dalam kondisi demikian, maka perusahaan yang dapat bertahan dan memenangkan persaingan adalah perusahaan yang memiliki keunggulan di segala bidang. Perusahaan-perusahaan mulai berusaha untuk unggul dalam persaingan yang serba kompetitif tersebut, dengan berupaya menciptakan kualitas sumber daya manusianya yang handal dan representatif.

Menurut Panggabean (2004:12), sumber daya manusia dalam suatu organisasi perusahaan sangat penting karena mempunyai peranan dalam keberlangsungan hidup organisasi perusahaan. Perkembangan perusahaan atau organisasi dan ekonomi khususnya dalam penciptaan nilai (*value creation*) suatu perusahaan atau organisasi sangat didominasi oleh *human capital*, namun masih banyak pimpinan perusahaan yang mengelola SDM-nya secara asal-asalan, mereka memberikan porsi tugas dan wewenang divisi SDM tidak lebih dari fungsi administratif kepersonaliaan (Djarmiko, 2008:30).

Sumber daya manusia yang tergabung dalam organisasi tidak dengan sendirinya dapat berprestasi atau berkinerja seperti yang diharapkan, hal ini dikarenakan banyak hal yang mempengaruhi kinerja SDM atau karyawan, misalnya material, mesin, metode, modal, kompensasi, lingkungan kerja, dan yang tidak kalah pentingnya yaitu kepemimpinan dan komunikasi organisasi.



Kualitas kepemimpinan di dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan suatu organisasi dalam menyelenggarakan berbagai kegiatan, karena menurut Drucker dalam Dharma (1996:20) bahwa manajer (pemimpin bisnis) merupakan sumber daya pokok yang paling langka dalam setiap organisasi bisnis.

Organisasi yang berhasil memiliki ciri utama yang membedakan dengan organisasi yang tidak berhasil yaitu kepemimpinan yang dinamis dan efektif, jadi berhasilnya suatu proses pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan, sangat tergantung pada manusia yang memimpin dan yang melaksanakan tugas-tugas serta kegiatan-kegiatan dalam usaha yang bersangkutan sehingga dituntut adanya kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan.

Menurut G.R. Terry, dalam Dharma (1996:24), kepemimpinan adalah aktivitas mempengaruhi orang-orang untuk berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela. Tannenbaum dalam Dharma (1996:34) mendefinisikan bahwa "Kepemimpinan sebagai pengaruh antarpribadi yang dilakukan dalam suatu situasi dan diarahkan melalui proses komunikasi, pada pencapaian tujuan atau tujuan-tujuan tertentu".

Pemimpin harus mampu memperhatikan hubungan antara tugas dan manusia dan mampu memotivasi orang lain untuk melakukan tugas-tugas guna mencapai tujuan kelompok atau organisasi yang telah ditetapkan. Jadi intinya kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau kelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Memimpin atau mengatur karyawan adalah tidak mudah tetapi sulit dan kompleks. Hal ini dikarenakan "karyawan mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan dan latar belakang yang heterogen yang dibawa dalam organisasi" (Hasibuan, 2005:10). Karena itu dibutuhkan seorang pemimpin yang berwibawa, mampu sebagai komunikator yang mampu memotivasi karyawan sedemikian rupa sehingga mampu mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku agar melakukan kegiatan yang mencapai tujuan organisasi.

Dalam organisasi, terdapat pola struktur yang menggambarkan adanya pemimpin dan yang dipimpin, dimana karyawan merupakan bagian dari orang yang dipimpin atau disebut bawahan yang mempunyai kepentingan yang bermacam-macam. . Demikian pula adakalanya kepentingan pemimpin berbeda bahkan bertolak belakang dengan kepentingan bawahannya. Perbedaan kepentingan tersebut harus dapat diolah dan dikendalikan dengan baik, sehingga akan menjadi suatu keunggulan tersendiri bagi organisasi untuk bisa tercapainya tujuan organisasi. Namun jika perbedaan tersebut tidak dapat diatur dengan baik maka akan menimbulkan masalah yang dapat mengganggu kelancaran organisasi itu sendiri. Untuk itu, pemimpin perlu mengatur setiap bawahannya dalam menjalankan roda organisasi perusahaan sehingga dapat tercapai tujuan perusahaan.

Pihak manajemen dalam memimpin atau mengatur karyawan adalah tidak mudah, tetapi sulit dan kompleks, karena manusia memiliki kepribadian yang aktif, banyak menggunakan intuisi, dinamis, bahkan sensitif dan sekaligus sebagai pengelola dan atau pengguna dua unsur produksi, yaitu teknologi dan biaya untuk menghasilkan *output* tertentu, maka karyawan dalam perusahaan dapat dikatakan sebagai sumber daya manusia yang menjadi *asset* utama bagi setiap perusahaan. Karyawan merupakan perencana, pelaksana dan pengendali bagi tujuan perusahaan

Menurut Effendi (1986:39), kepemimpinan adalah proses kegiatan seseorang dalam memimpin, membimbing mempengaruhi, atau mengontrol pikiran, perasaan, atau tingkah laku orang lain dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Dengan demikian dapat dikatakan jika pemimpin suatu perusahaan memiliki peranan dalam membimbing, mempengaruhi, atau mengontrol pikiran, perasaan, atau tingkah laku karyawannya dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Saat ini perkembangan perusahaan atau organisasi sangat membutuhkan sosok pemimpin yang handal untuk mampu bersaing dalam menghadapi persaingan global yang membutuhkan kecepatan dan ketepatan dalam mengambil keputusan strategis serta mempunyai visi dan misi yang berorientasi pasar

(*marketable*) yang mendunia. Untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan dibutuhkan karyawan yang aktif, banyak menggunakan intuisi, dinamis bahkan sensitif dan sekaligus sebagai pengelola dan atau pengguna dua unsur produksi yaitu teknologi dan biaya untuk menghasilkan *output* yang maksimal.

Dalam pencapaian tujuan organisasi tersebut pemimpin menjalankan peranan kepemimpinan dan komunikasi dengan baik dan efektif, sehingga pemimpin diharapkan dapat menggerakkan karyawan melalui pendekatan dan pembinaan yang terarah sesuai dengan keinginan dan kemampuan karyawan. Seorang pemimpin harus mampu menciptakan situasi dan kondisi yang dapat memacu semangat kerja karyawan baik ketika bekerja secara perseorangan maupun bekerja secara kelompok atau *teamwork*.

Kepemimpinan yang efektif berarti komunikasi yang efektif, seseorang yang ingin menjadi pemimpin harus belajar untuk bisa berkomunikasi efektif, hal ini menunjukkan adanya keterkaitan antara kepemimpinan dan komunikasi. Dalam organisasi perusahaan komunikasi yang efektif dapat dilihat dari iklim komunikasi organisasi yang ada dalam perusahaan tersebut Frantz dalam Pace dan Faules (2000:155).

Dalam penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang, yang merupakan perusahaan industri kayu yang didirikan pada tanggal 28 Oktober 2006 dengan lokasi di Desa Tempeh Lor Kecamatan Tempeh Kabupaten Lumajang. Perusahaan ini bergerak di bidang industri pengolahan kayu dengan bahan baku utama log dari kayu albazia/sengon untuk diolah menjadi balakan (balok kayu) dan veneer (lembaran) untuk bahan pembuat *plywood*.

Perusahaan ini memiliki 150 orang tenaga kerja. Produk yang dihasilkan oleh PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang 90% ditujukan untuk pasar ekspor, terutama ke Jepang. Sebagai perusahaan yang peduli terhadap kelestarian lingkungan hidup dan telah mendapat sertifikat JAS (*Japanese Agricultural Standard*), PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang ikut berperan aktif dan bekerja sama dengan Dinas Kehutanan dalam memberikan bibit sengon kepada petani sengon di daerah Lumajang dan sekitarnya.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan masalah-masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

- a. Apakah gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi secara langsung mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan Pada PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang?
- b. Apakah gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi secara tidak langsung mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja Pada PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang?
- c. Bagaimana pengaruh total gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan Pada PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian adalah:

- a. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi secara langsung terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang.
- b. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja pada PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang.
- c. Untuk mengetahui total pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan Pada PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

- a. Sebagai bahan informasi/masukan bagi PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang mengenai gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan.

- b. Sebagai masukan positif bagi perusahaan dalam upaya meningkatkan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia pada PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang
- c. Sebagai masukan bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya di bidang manajemen sumber daya manusia dan referensi bagi peneliti berikutnya yang akan melakukan penelitian lanjutan dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

## **BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Kajian Teoritis**

#### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu fungsi dari manajemen untuk dapat mengatur pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan. Peranan manajemen sumber daya manusia menduduki peran sentral dalam pembangunan, karena sumber daya manusia merupakan subyek pembangunan. Jika pengelolaan dan kualitas sumber daya manusia sebagai subyek pembangunan adalah tinggi, maka secara otomatis pembangunan di bidang lain akan mengikutinya. Paradigma dalam manajemen sumber daya manusia semakin berkembang dengan perkembangan lingkungan usaha, sebagai motor penggerak perekonomian nasional. Paradigma baru manajemen sumber daya manusia perlu selalu diadopsi dan diterapkan serta diantisipasi.

#### **2.1.2 Kepemimpinan**

Berjalannya suatu organisasi ditentukan oleh kemampuan pimpinannya, seorang pemimpin mempunyai kekuasaan untuk mengatur bawahannya. Kepemimpinan merupakan jabatan yang penting untuk mempengaruhi individu maupun perilaku kelompok yang ada dalam suatu organisasi perusahaan. Hal ini disebabkan karena setiap tujuan yang hendak dicapai oleh suatu organisasi sangat tergantung atas kekuasaan pemimpin yakni kekuasaan untuk mengarahkan cara-cara mencapai tujuan organisasi yang berada dalam jabatan pemimpin tersebut.

Pada awalnya studi kepemimpinan menggunakan sifat-sifat pribadi yang menunjuk pada sifat-sifat kualitas bawaan pribadi sejak lahir yaitu ada karakteristik tertentu seperti daya fisik, keakraban, dan kecerdasan yang dianggap sebagai faktor penentu keberhasilan seorang pemimpin sebagaimana dalam teori-teori genetika, sosial, dan ekologi. Selanjutnya bergeser ke pendekatan situasional dengan fokus perhatian pada perilaku yang dapat diamati.

Harsey dan Blanchard (1992:34) menyatakan bahwa pendekatan kepemimpinan ada yang pendekatan secara karakteristik yaitu karakteristik

tertentu seperti daya fisik atau keakraban yang esensial bagi kepemimpinan yang efektif. Kualitas bawaan pribadi ini, seperti kecerdasan yang dipandang dapat dialihkan dari satu situasi ke situasi lain sehingga hanya sebagian kecil saja yang dapat dipandang sebagai pemimpin yang potensial. Selanjutnya bergeser ke pendekatan situasional dengan fokus perhatian dan perilaku yang dapat diamati. Jadi penekanan pendekatannya adalah pada perilaku para pemimpin dan anggota kelompok mereka (pengikut) dan berbagai situasi, perilaku dan lingkungan ini, memberi dorongan yang diarahkan pada kemungkinan orang-orang pada umumnya yang dapat meningkatkan efektivitas peranan kepemimpinan mereka melalui pendidikan, pelatihan dan pengembangan (*education, training and development*).

Menurut Kartono (2001:28), berdasarkan latar belakangnya ada tiga teori yang menonjol berkaitan dengan kemunculan pemimpin, yaitu teori genetis, sosial dan ekologis, yaitu:

- a. Teori genetis (deterministis) menyatakan bahwa pemimpin itu tidak dibuat, akan tetapi lahir menjadi pemimpin oleh bakat-bakat alami yang luar biasa sejak lahirnya, dengan kata lain pemimpin ditakdirkan lahir menjadi pemimpin dalam situasi kondisi yang bagaimanapun juga, atau khusus.
- b. Teori sosial menyatakan bahwa pemimpin itu harus disiapkan, dididik, dan dibentuk, tidak dilahirkan begitu saja. Setiap orang bisa menjadi pemimpin, melalui usaha penyiapan dan pendidikan serta didorong oleh kemampuan sendiri.
- c. Teori ekologis (sintetis) menyatakan bahwa seorang akan sukses menjadi pemimpin bila sejak lahirnya dia telah memiliki bakat kepemimpinan dan bakat-bakat ini sempat dikembangkan melalui pengalaman dan usaha pendidikan, juga sesuai dengan tuntutan lingkungan/ekologinya.

Jadi teori ini berusaha untuk mengidentifikasi karakteristik khas yaitu fisik, mental dan kepribadian yang dihubungkan dengan keberhasilan kepemimpinan.

Menurut Robbins (1996:67), identifikasi kepemimpinan menurut teori sifat berdasarkan kepribadian dan kemampuan pengawasan. Berdasarkan pada teori-teori ini dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang efektif mempunyai beberapa

karakteristik khusus antara lain kecerdasan, kepercayaan diri, kepribadian fisik dan kemampuan pengawasan.

Hasibuan (2005:170) yang menjelaskan kepemimpinan adalah “cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”. Definisi tersebut memandang kepemimpinan sebagai suatu cara mempengaruhi orang lain atau bawahannya dalam suatu organisasi.

Pada umumnya setiap ahli berusaha memberikan penjelasan dan interpretasi mengenai pemimpin dan kepemimpinan dengan mengemukakan beberapa segi antara lain latar belakang, sebab munculnya pemimpin, tipe atau gaya. Oleh karena itu sama halnya dengan “pemimpin” (*leader*), para ahli memiliki definisi mengenai kepemimpinan yang berbeda-beda walaupun secara substansi perbedaan tersebut tidak begitu nyata, diantaranya: Pemimpin atau *leader* mempunyai banyak pengertian sebagai dampak interaktif dari faktor individu / pribadi dan faktor situasi. Beberapa pendapat ahli tentang definisi pemimpin atau *leader* dapat diuraikan sebagai berikut:

a. John Gage Allee dalam Kartono (2001:3)

Pemimpin atau *leader* adalah pemandu, penunjuk, dan komandan.

b. Mangkunegara (2001:54)

Pemimpin adalah seseorang yang bertugas mengintegrasikan variabel-variabel organisasi dan sumberdaya manusia ke dalam bentuk sistem sosio-teknik secara efektif.

c. George Terry dalam Notoatmojo (1998:46-47)

Kepemimpinan adalah hubungan antara seseorang dengan orang lain, pemimpin yang mampu mempengaruhi agar orang lain bersedia bekerja bersama-sama dalam tugas-tugas yang berkaitan dengan mencapai apa yang diinginkan.

d. Robbins dalam Sulistiyani dan Rosidah (2003:55)

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok orang ke arah pencapaian tujuan.



e. Kartono (2001:2-3)

Pemimpin adalah kepala aktual organisasi partai di kota, dusun atau subdivisi / bagian-bagian lainnya, baik yang dipilih secara langsung atau tidak langsung melalui sebuah metode pemilihan.

Kepemimpinan adalah suatu penggeneralisiran suatu seri fakta mengenai sifat-sifat dasar dan perilaku pemimpin dan konsep-konsep kepemimpinan dengan menekankan latar belakang historis, dan sifat-sifat yang diperlukan, tugas-tugas pokok dan fungsinya, serta etika profesi yang perlu digunakan oleh pemimpin. Kepemimpinan menyangkut (a) orang lain, bawahan atau pengikut yaitu kesediaan menerima pengarahan dari pemimpin, (b) pembagian kekuasaan yang tidak seimbang antara para pemimpin dan anggota kelompok, dan (c) pengarahan kepada bawahan atau pengikut, juga dapat pengaruh terhadap bawahan untuk melaksanakan perintahnya.

Berdasarkan ciri-ciri yang harus dimiliki oleh pemimpin menurut Effendi (1986) sekurang-kurangnya memiliki tiga ciri, yaitu:

- a. Persepsi sosial, yaitu kecakapan dalam melihat dan memahami perasaan, sikap, dan kebutuhan anggota-anggota lainnya dalam suatu kelompok. Kecakapan ini sangat dibutuhkan untuk memenuhi tugas kepemimpinan. Persepsi sosial ini terutama diperlukan oleh seorang pemimpin untuk dapat melaksanakan tugasnya sebagai penyambung lidah dari anggota-anggota kelompoknya dan juga untuk melakukan tugasnya dalam memberikan pandangan patokan yang menyeluruh dari keadaan-keadaan di dalam dan di luar kelompok.
- b. Kemampuan berpikir abstrak, yaitu mempunyai kecerdasan yang tinggi. Kemampuan berabstraksi yang sebenarnya merupakan salah satu segi struktur inteligensi khusus yang ada dalam diri seorang pemimpin untuk dapat menafsirkan kecenderungan-kecenderungan kegiatan di dalam kelompok dan keadaan umum di luar kelompok dalam hubungannya dengan tujuan kelompok. Ini berarti bahwa ketajaman persepsi dan kemampuan menganalisa didampingi oleh kemampuan berabstraksi dan mengintegrasikan fakta-fakta interaksi sosial di dalam dan di luar kelompok.

- c. Keseimbangan sosial merupakan faktor penting dalam kepemimpinan. Jelasnya, pada diri seorang pemimpin harus terdapat suatu kematangan emosional yang berdasarkan kesadaran yang mendalam akan kebutuhan kebutuhan, keinginan-keinginan, cita-cita, dan alam perasaan serta pengintegrasian kesemuanya itu ke dalam kepribadian yang harmonis. Kematangan emosional ini diperlukan oleh seorang pemimpin untuk dapat turut merasakan keinginan dan cita-cita anggota kelompok dalam rangka melaksanakan tugas kepemimpinannya dengan sukses.

Kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Jadi usaha-usaha untuk menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi amat penting kedudukannya (Thoah 2001:67).

Kepemimpinan yang efektif harus melibatkan orang lain yaitu bawahan atau pengikut, mengarahkan beberapa kegiatan dari anggota kelompok yang tidak serupa dengan kegiatan pemimpin. Demikian juga memimpin berarti membimbing, melaksanakan, mengarahkan dan mendorong bawahan untuk mencapai tujuan dan mendayagunakan segala kemampuan secara maksimum. Berarti pemimpin harus mempunyai cara-cara tertentu dalam menentukan apa yang menjadi keinginan bawahan.

Kemampuan ini paling sedikit terdiri dari empat unsur utama wewenang atau kuasa (*power*) pemimpin. Kemampuan memahami bahwa manusia memiliki motivasi yang berbeda di dalam situasi yang tidak sama, kemampuan untuk bertindak dalam cara yang dapat menciptakan suasana yang tanggap terhadap keadaan dan menimbulkan motivasi, serta mempunyai gaya kepemimpinan yang dinamis. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mempunyai aspek, antara lain: (1) berkaitan dengan kekuasaan, (2) berkenaan dengan pemahaman mendasar tentang motivasi, (3) kemampuan mendorong pengikutnya guna mencurahkan segenap kemampuannya.

Berbagai pandangan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah:

- a. Perwujudan kemampuan dan keterampilan teknis pemimpin yang tercipta karena adanya kondisi kelompok dalam sebuah organisasi tertentu yang melingkupi konsep-konsep pemikirannya, perilaku sehari-hari serta peralatan yang digunakan. Pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus, dengan atau tanpa pengangkatan resmi yang dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya untuk melakukan usaha bersama yang mengarah pada pencapaian sasaran-sasaran tertentu
- b. Hubungan kekuatan dimana ada satu pihak yang mempunyai hak untuk menentukan perilaku orang lain sebagai upaya saling mempengaruhi antara pemimpin dengan bawahan. kepemimpinan pada intinya berkaitan dengan masalah relasi dan pengaruh antara manusia dengan penciptanya, manusia dengan dirinya serta manusia dengan semesta / lingkungannya.

### 2.1.3 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain Thoha (2007: 49), dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi penting kedudukannya. Dari penjelasan tersebut menunjukkan bila gaya kepemimpinan merupakan perilaku yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain.

Gaya kepemimpinan menurut Hasibuan (2005:45) terdiri dari tiga macam yaitu:

- a. Gaya kepemimpinan otoriter

Gaya kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang dipegang secara mutlak oleh seorang pemimpin atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan oleh seorang pemimpin dimana bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, gagasan, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Adapun ciri-cirinya adalah sebagai berikut:

- 1) Pengambilan keputusan dan pengambilan kebijakan hanya ditetapkan pemimpin.
- 2) Pimpinan tidak memperhatikan saran bawahan terkait perubahan kebijakan perusahaan.
- 3) Bawahan tidak dimintai pertimbangan dalam pengambilan keputusan mengenai kebijakan perusahaan oleh pemimpin perusahaan.

b. Gaya kepemimpinan partisipatif

Gaya kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya seorang pemimpin melakukannya dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Adapun ciri-cirinya adalah sebagai berikut:

- 1) Pimpinan memberikan kebebasan bagi bawahan untuk memberikan ide terhadap kebijakan-kebijakan yang ada di perusahaan.
- 2) Keputusan yang diambil pimpinan mempertimbangkan ide yang diberikan oleh bawahan.
- 3) Pimpinan membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang besar

c. Gaya kepemimpinan delegatif

Gaya kepemimpinan delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan. Adapun ciri-cirinya adalah sebagai berikut:

1. Pimpinan memberikan kewenangan kepada bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dalam pekerjaan.
2. Pimpinan tidak membuat peraturan-peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan.
3. Pimpinan hanya sedikit melakukan tatap muka dengan bawahan pada jam kerja.

Gaya kepemimpinan yang paling efektif tergantung pada situasi yang dirumuskan dalam ketiga faktor tersebut di atas. Faktor-faktor itu adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan, struktur tugas dan kekuatan posisi Gibson (1997:24), menyatakan bahwa bawahan atau anggota organisasi dapat memenuhi tugas-tugas organisasinya sebagian besar adalah bergantung pada gaya kepemimpinan yang digunakan oleh pemimpinnya.

Melalui pendekatan situasional terdapat beberapa gaya kepemimpinan yang menurut Siagian (1988:24) meliputi gaya kepemimpinan otokratik, demokratis, paternalistik, gaya masa bodoh (*laizes-faire*). Sedangkan Taylor dalam Siagian (1988) menyebut empat perilaku kepemimpinan yaitu otokratis, demokratis, kharismatik pada bawahan serta berorientasi pada tugas.

Seorang pemimpin dengan gaya kepemimpinan otokratik, menganggap bahwa organisasi adalah bagian dari dirinya. Dalam gaya ini pemimpin bertindak diktator, bawahan hanya menjalankan perintah, tidak ada kesempatan untuk saran atau pendapat. Kebalikan gaya otokratik adalah demokratis, bawahan diberi kesempatan mengambil keputusan, memanusiakan manusia, kerjasama tinggi, bertindak dengan arah-arahan, tidak instruktif dan pemimpin bersedia menerima saran serta kritik dari bawahan. Sedangkan gaya kepemimpinan paternalistik, adalah kebabakan dimana bawahan jarang diberi kesempatan dalam mengambil keputusan, pemimpin bersikap terlalu melindungi dan menganggap bawahan sebagai manusia yang tidak/belum dewasa. Gaya kepemimpinan kharismatik, pemimpin mempunyai kekuatan energi, daya tarik dan perbawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan pengawal-pengawal yang bisa dipercaya. Untuk gaya kepemimpinan *laizes-faire*, pemimpin tidak berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompoknya, semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri.

Beberapa penulis mengkaji kepemimpinan situasional yang memfokuskan pada perilaku pemimpin dalam hubungannya dengan pengikut yang dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (1992) bahwa kepemimpinan situasional ini dapat

diterapkan dalam setiap jenis organisasi, apakah organisasi usaha dan industri, pemerintah, militer atau bahkan keluarga.

Melalui pendekatan teori kepemimpinan situasional Dharma (1996:116) mengelompokkan gaya kepemimpinan menjadi *Supportive Leadership*, *Participative Leadership* dan *Delegative Leadership*. Adapun penjelasannya sebagai berikut :

*Supportive* yaitu merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menjelaskan, mudah didekati dan menunjukkan diri sebagai orang yang sejati bagi bawahan.

- a. *Participative* yaitu merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin selalu meminta, dan menggunakan saran-saran bawahan, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas dan partisipasi para bawahan. Gaya kepemimpinan ini selalu memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki organisasi, namun demikian pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.
- b. *Delegative* yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin menyerahkan tanggungjawab atas pelaksanaan pekerjaan pada bawahan, dalam arti pemimpin menginginkan agar para bawahan dapat mengendalikan diri mereka sendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Kriteria perilaku kepemimpinan yang dapat menentukan tingkat kemampuan pimpinan adalah sebagai berikut:

- a. Menyampaikan informasi (*telling*)

Memberikan informasi adalah merupakan cara bagi seorang pemimpin untuk memberitahukan, menyampaikan maksud dan tujuan kepada bawahan.

Dalam menginformasikan atau memberitahukan tugas dan kegiatan dari pimpinan kepada bawahan tentu saja diperlukan adanya komunikasi.

Komunikasi adalah proses penyampaian informasi dan pemahaman dari seseorang kepada orang lain. Jadi komunikasi adalah proses penyampaian informasi atau ide-ide dari pihak pertama kepada pihak kedua dengan tujuan, pihak kedua menangkap informasi dan ide-ide tersebut dengan pengertian sama seperti pihak pertama tadi. Komunikasi dikatakan berhasil apabila hasil kerja pihak kedua itu mencerminkan penerapan informasi yang

diperolehnya. Komunikasi antara pimpinan dan bawahan hendaknya dalam menyampaikan maksud dan tujuan dengan cara yang dapat dimengerti dan dapat dikerjakan oleh bawahan. Namun pimpinan juga harus dapat menerima dan mendengar ide atau pendapat dari bawahan sehingga akan tercipta kerjasama yang serasi dan pada saatnya akan menumbuhkan rasa tanggung jawab yang semakin besar dalam penyelesaian pelaksanaan tugas.

b. Memberikan bimbingan (*selling*).

Bimbingan yang dari pihak pimpinan merupakan faktor-faktor yang penting dalam menjaga eksistensi kerjasama dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu kemampuan memberikan bimbingan sangat penting dimiliki oleh seorang pemimpin, agar bimbingan yang diberikan kepada para pegawai bawahannya menghasilkan kerja yang optimal. Bimbingan yang diberikan oleh pimpinan ini merupakan motivasi bagi para bawahan untuk lebih giat bekerja sehingga prestasi kerjanya akan lebih baik. Hal ini dapat menerangkan bahwa pemberian semangat kerja adalah dilakukan oleh seorang manajer, juga dalam memberikan inspirasi, semangat dan dorongan kepada orang lain untuk mengambil tindakan. Dorongan atau motivasi yang diberikan untuk melakukan pekerjaan antara orang yang satu dengan yang lainnya mempunyai cara pandang yang berbeda, hal ini dapat diketahui bahwa seseorang cenderung akan bekerja dengan semangat jika pekerjaan itu memberikan kepuasan yang tinggi dan sesuai dengan apa yang diinginkan.

#### 2.1.4 Iklim Komunikasi Organisasi

a. Pengertian Komunikasi Organisasi

Pada keseharian proses komunikasi selalu terjadi baik komunikasi antar individu maupun dalam kelompok atau organisasi. Dalam perusahaan atau organisasi jika melakukan suatu proses komunikasi juga akan dipikirkan mengenai dampak maupun efek yang akan terjadi nantinya. Adapun dampak yang berhubungan dengan organisasi adalah “dampak behavioral, yakni dampak yang timbul pada komunikan dalam bentuk perilaku, tindakan, maupun kinerja

seseorang” (Effendi, 2000:7). Dengan demikian komunikasi organisasi dapat didefinisikan sebagai “pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi”(Pace dan Faules, 2000:31).

Ada beberapa persepsi dari para ahli mengenai komunikasi organisasi. Salah satunya adalah sebagaimana yang diungkapkan oleh Redding dan Sanborn bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Yang termasuk dalam bagian iklim komunikasi adalah komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi *downward* atau komunikasi atasan kepada bawahan, komunikasi *upward* atau komunikasi bawahan kepada atasan, komunikasi horizontal atau komunikasi dari orang yang sama level/tingkatnya dalam organisasi. keterampilan berkomunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis, dan komunikasi evaluasi program (Muhammad, 2004:51).

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian komunikasi organisasi adalah.

- 1) Komunikasi organisasi terjadi dalam suatu sistem terbuka yang kompleks yang dipengaruhi oleh lingkungannya sendiri baik internal maupun eksternal.
- 2) Komunikasi organisasi meliputi pesan dan arusnya, tujuan, arah, dan media.
- 3) Komunikasi organisasi meliputi orang dan sikapnya, perasaannya, hubungannya, dan keterampilannya.

#### b. Iklim Komunikasi Organisasi

Iklim komunikasi organisasi adalah merupakan gabungan dari persepsi-persepsi suatu evaluasi makro mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respons pegawai terhadap pegawai lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antar personal dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi tersebut. Iklim komunikasi berbeda dengan iklim organisasi dalam arti iklim komunikasi meliputi persepsi-persepsi mengenai pesan dan peristiwa yang



berhubungan dengan pesan yang terjadi dalam organisasi (Pace dan Faules, 2000:32).

Iklm komunikasi yang penuh persaudaraan mendorong para anggota organisasi berkomunikasi secara terbuka, rileks, ramah tamah dengan anggota yang lain. Sedangkan iklim yang negatif menjadikan anggota tidak berani berkomunikasi secara terbuka dan penuh rasa persaudaraan, iklim komunikasi organisasi merupakan fungsi kegiatan yang terdapat dalam organisasi untuk menunjukkan kepada anggota organisasi bahwa organisasi tersebut mempercayai anggotanya dan memberi kebebasan dalam mengambil risiko, mendorong dan memberi tanggung jawab dalam mengerjakan tugas-tugas; menyediakan informasi yang terbuka dan cukup tentang organisasi; mendengarkan dengan penuh perhatian serta memperoleh informasi yang dapat dipercayai dan terus terang dari anggota organisasi; secara aktif memberi penyuluhan kepada para anggota organisasi sehingga dapat melihat bahwa keterlibatan anggota penting bagi keputusan-keputusan dalam organisasi; dan menaruh perhatian pada pekerjaan yang bermutu tinggi dan memberi tantangan.

### c. Pengukuran Iklim Komunikasi Organisasi

Pengukuran iklim komunikasi organisasi dapat dilakukan dengan menguraikan dimensi yang membentuk iklim komunikasi organisasi. Pengukuran iklim komunikasi organisasi dapat dilakukan dengan pengukuran yang meliputi persepsi anggota organisasi mengenai pengaruh komunikasi. Pace dan Peterson pada tahun 1972 mengembangkan Inventaris Iklim Komunikasi (IIK) yang dirancang untuk mengukur enam “pengaruh komunikasi” atau dimensi komunikasi, yang ditentukan dalam suatu model yang berasal dari analisis “iklim ideal yang berhubungan dengan pengelolaan” (Pace dan Faules, 2000:34).

Beberapa dimensi iklim komunikasi organisasi yaitu:

- 1) Kepercayaan - Personel di semua tingkat harus berusaha keras untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang di dalamnya, kepercayaan, keyakinan, dan kredibilitas didukung oleh pernyataan dan tindakan.

- 2) Pembuatan keputusan partisipatif - Para pegawai di semua tingkat dalam organisasi harus diajak berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua wilayah kebijakan organisasi, yang relevan dengan kedudukan mereka. Para pegawai di semua tingkat harus diberi kesempatan berkomunikasi dan berkonsultasi dengan manajemen di atas mereka agar berperan serta dalam proses pembuatan keputusan dan penentuan tujuan.
- 3) Kejujuran - Suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterusterangan harus mewarnai hubungan-hubungan dalam organisasi dan para pegawai mampu mengatakan “apa yang ada dalam pikiran mereka” tanpa mengindahkan apakah mereka berbicara kepada teman sejawat, bawahan, atau atasan.
- 4) Keterbukaan dalam komunikasi - Kecuali untuk keperluan informasi rahasia, anggota organisasi harus relatif mudah memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka saat itu, yang mempengaruhi kemampuan mereka untuk mengkoordinasikan pekerjaan mereka dengan orang-orang atau bagian-bagian lainnya, dan yang berhubungan luas dengan perusahaan, organisasinya, para pemimpin, dan rencana-rencana.
- 5) Mendengarkan dalam komunikasi ke atas - Personel di setiap tingkat dalam organisasi harus mendengarkan saran-saran atau laporan-laporan masalah yang dikemukakan personel di setiap tingkat bawahan dalam organisasi, secara berkesinambungan dan dengan pikiran terbuka. Informasi dan bawahan harus dipandang cukup penting untuk dilaksanakan kecuali ada petunjuk yang berlawanan.
- 6) Memikirkan tujuan-tujuan yang berkinerja tinggi - Personel di semua tingkat dalam organisasi harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi-produktivitas tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah-demikian pula menunjukkan perhatian besar pada anggota organisasi lainnya (Pace dan Faules, 2000:267).

Selain itu Redding (dalam Muhammad, 2004) mengemukakan lima dimensi penting dari iklim komunikasi organisasi yaitu:

- 1) “Supportiveness”, atau bawahan mengamati bahwa hubungan komunikasi bawahan dengan atasan membantu bawahan membangun dan menjaga perasaan diri berharga dan penting.
- 2) Partisipasi membuat keputusan.
- 3) Kepercayaan, dapat dipercaya dan. dapat menyimpan rahasia.
- 4) Keterbukaan dan keterusterangan.
- 5) Tujuan kinerja yang tinggi, pada tingkat mana tujuan kinerja dikomunikasikan dengan jelas kepada anggota organisasi.

d. Hubungan Antar Konsep

Kepemimpinan yang efektif berarti komunikasi yang efektif. Seseorang yang ingin menjadi pemimpin harus belajar untuk bisa berkomunikasi efektif. Hal ini menunjukkan adanya keterkaitan antara kepemimpinan dan komunikasi. Kepemimpinan merupakan jabatan yang penting sebab dari jabatan itu muncul kekuasaan untuk mempengaruhi individu maupun perilaku kelompok yang ada dalam suatu organisasi perusahaan. Hal ini disebabkan karena setiap tujuan yang hendak dicapai oleh suatu organisasi sangat tergantung atas kekuasaan pemimpin yakni kekuasaan untuk mengarahkan cara-cara mencapai tujuan organisasi yang berada dalam jabatan sang pemimpin tersebut. Thoha (2007: 49) menjelaskan “gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat”. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi diantara orang yang akan mempengaruhi perilaku dengan orang yang perilakunya akan dipengaruhi menjadi penting kedudukannya. Dari penjelasan tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan perilaku yang ditunjukkan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain.

Pada keseharian proses komunikasi pasti selalu terjadi baik komunikasi antar individu maupun dalam kelompok atau organisasi. Dalam perusahaan atau organisasi jika melakukan suatu proses komunikasi juga akan dipikirkan mengenai dampak maupun efek yang akan terjadi nantinya. Iklim komunikasi merupakan gabungan dari persepsi-persepsi-suatu evaluasi makro-mengenai

peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respons pegawai terhadap pegawai lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antarpersonal, dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi tersebut. Iklim komunikasi berbeda dengan iklim organisasi dalam arti iklim komunikasi meliputi persepsi-persepsi mengenai pesan dan peristiwa yang berhubungan dengan pesan yang terjadi dalam organisasi (Pace dan Faules, 2000).

#### 2.1.5 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) didefinisikan sebagai respon suka atau ketidaksukaan karyawan terhadap pekerjaannya yang dipengaruhi oleh lingkungan kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan tersebut adalah : pekerjaan itu sendiri dengan variasinya, identitas tugas, dan umpan balik memberikan kontribusi terhadap kepuasan kerja (Werther, 1996:503).

Robbins (2001:147) menyebutkan bahwa kepuasan kerja (*job satisfactor*) merujuk kepada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya, seorang yang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya, karena berbicara mengenai sikap lebih sering dimaksudkan adalah kepuasan kerja. Variabel-variabel/ Faktor-faktor yang mendorong kepuasan kerja adalah:

a. Kerja yang secara mental menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberikan mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja.

b. Ganjaran yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapan mereka.

c. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi

memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan fisik sekitar yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur, cahaya, keributan, dan faktor-faktor lingkungan lainseharusnya tidak ekstrim (terlalu banyak atau terlalu sedikit –misalnya terlalu panas atau terlalu remang-remang). Disamping itu kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dengan fasilitas yang bersih dan relatif modern dan dengan alat-alat dan peralatan yang memadai.

d. Rekan sekerja yang mendukung

Memiliki rekan kerja yang akrab dan mendukung mengarah ke meningkatnya kepuasan kerja. Orang-orang mendapatkan lebih dari sekedar uang atau prestasi yang berujud dari pekerjaan mereka. Bagi kebanyakan karyawan kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial, oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Prilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan, umumnya kepuasan karyawan meningkat bila penyelia langsung bersifat ramah dan dapat memahami, memberikan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka.

e. Kesesuaian antara kepribadian dan pekerjaan.

Holland menyimpulkan kecocokan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan pekerjaan akan menghasilkan individu yang lebih berhasil dan lebih terpuaskan.

f. Ada dalam gen.

Disposisi seseorang terhadap hidup –positif atau negatif- ditentukan oleh bentukan genetiknya, bertahan sepanjang waktu dan dibawa serta kedalam disposisinya terhadap pekerjaan.

Kepuasan kerja pada dasarnya bersifat individual, setiap individu akan mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang diinginkan maka semakin tinggi pula tingkat kepuasan yang dirasakannya. Walaupun belum

ada keseragaman dalam batasan, tetapi sebenarnya tidak ada perbedaan yang prinsip.

Siegel dan Lane dalam Munandar (2001) menerima batasan yang diberikan oleh Locke, yaitu bahwa kepuasan kerja adalah "*the appraisal of one's job as attaining or allowing the attainment of one's important job values, providing this value are congruent with or help fulfill one's basic needs*". Locke mengemukakan perasaan-perasaan yang berhubungan dengan kepuasan atau ketidakpuasan kerja cenderung lebih mencerminkan penafsiran dari karyawan tentang pengalaman-pengalaman kerja pada waktu sekarang, dan lampau ketimbang harapan-harapan pada masa yang akan datang.

Jadi ada dua unsur penting dalam kepuasan kerja yaitu nilai-nilai pekerjaan dan kebutuhan-kebutuhan dasar. Nilai-nilai pekerjaan merupakan tujuan yang ingin dicapai yang dianggap penting oleh individu dalam melakukan pekerjaan. Dimana nilai-nilai pekerjaan itu harus sesuai atau membantu dalam pemenuhan kebutuhan dasar.

Howell dan Dipboye tahun 1986 dalam Munandar (2001:350) memandang kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau ketidaksukaan karyawan terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya.

Dimensi kepuasan kerja sendiri adalah dari kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungannya dengan supervisor serta kesempatan untuk maju. Setiap dimensi menghasilkan perasaan puas secara keseluruhan dengan pekerjaan itu sendiri. Tingkat pengangguran juga mempengaruhi kepuasan kerja, dimana tingkat pengangguran yang tinggi menyebabkan sulitnya mencari pekerjaan, sehingga mungkin orang akan tetap pada pekerjaannya walaupun mereka merasa tidak puas. (Mathis, 2002:98).

Kepuasan kerja berkaitan dengan sikap atau perasaan seseorang terhadap pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, kesempatan sekolah, teman sekerja, beban kerja, dan lain sebagainya (Saal dan Knight, 1998 dalam Hughes, 2002:244). Selanjutnya beberapa penelitian menunjukkan bahwa seseorang yang lebih puas akan pekerjaannya akan lebih meningkatkan perilaku kefanatikannya pada organisasi (*organizational citizenship behaviour*) yaitu perilaku seseorang yang

tidak terkait langsung dengan pekerjaannya seperti sangat suka menolong teman sekerjanya ditempat kerja. Perilaku ini akan mendorong iklim lingkungan kerja yang semakin saling mendukung (Organ & Ryan, 1995; Chen, Mui & Seago, 1998 dalam Hughes, 2002:245).

Beberapa faktor penyebab ketidakpuasan kerja yang sering muncul dan mendorong terbentuknya serikat pekerja antara lain : kondisi lingkungan kerja dimana karyawan mengharapkan lingkungan kerja yang aman dan nyaman, pekerjaan yang membosankan yang menginginkan pengayaan dan perluasan pekerjaan, ketidakkonsistenan para penyelia, sistem promosi yang tidak jelas, seringnya perusahaan tidak menepati janji, kurangnya pelatihan (Famularo, 1987:54).

Kepuasan mempunyai banyak sisi, beberapa faktor yang secara implisit maupun eksplisit berkaitan dengan kepuasan kerja antara lain seperti : umpan balik, keadilan, penghargaan, kepemimpinan, budaya perusahaan, perubahan manajemen dan termasuk juga perbedaan individu seperti kepribadian dan kepercayaan individu (McShane, 2003:119). Jadi setiap individu mempunyai cara pandang yang berbeda tentang kepuasan dalam bekerja, kepuasan dalam bekerja tidak selalu bersifat jasmaniah tetapi juga rohaniah, sebab ada orang yang bekerja dengan penuh semangat untuk aktualisasi diri. Sehingga pimpinan dalam menafsirkan kepuasan ini harus bersikap bijaksana sehingga kepuasan bekerja bagi bawahannya dapat terpenuhi sesuai dengan keinginannya.

Kualitas Kehidupan Kerja (*Quality of work life*) merupakan tingkat kepuasan karyawan terhadap pemenuhan kebutuhannya yang sangat penting di tempat kerja. *American Hotel and Motel Association* menyebutkan beberapa faktor yang berpengaruh terhadap keinginan mendapatkan kualitas kehidupan kerja adalah : dihargai sebagai pribadi, bangga pada suatu pekerjaan, rasa memiliki, perlakuan yang adil dan suasana dimana memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengemukakan idenya. Faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap kualitas kehidupan kerja antara lain : kejelasan tugas yang dituangkan dalam deskripsi pekerjaan, program kesehatan dan keamanan

karyawan, gaji dan tunjangan, program penghargaan karyawan, promosi tahunan, umpan balik terhadap kinerja (Jerris, 1999:34).

Peran bagian personalia pada kepuasan kerja dapat dilakukan dengan kontak langsung maupun tidak langsung. Kontak langsung dapat dilakukan secara langsung dengan penyelia dan karyawan dengan berbagai cara seperti pelatihan pengembangan, konseling untuk mempengaruhi iklim organisasi sehingga mempengaruhi karyawan. Sedangkan secara tidak langsung adalah dengan mengembangkan berbagai kebijaksanaan akan praktek personalia yang bisa mempengaruhi iklim organisasi (Handoko, 1991:194).

Beberapa faktor-faktor penentu kepuasan kerja, disamping orang dan pekerjaan tersebut adalah : pengharapan karyawan, penilaian diri, norma-norma sosial, dasar pemikiran (Strauss, 1996:24). Kepuasan dipengaruhi oleh beberapa faktor yang terpenting antara lain : gaji, pekerjaan itu sendiri apakah menarik atau memberikan peluang untuk belajar dan menerima tanggung jawab, kesempatan promosi, penyeliaan, teman sejawat, kondisi lingkungan kerja dan keamanan pekerjaan tersebut (Ivancevich dan Matterson, 2002:121).

#### 2.1.6 Kinerja Karyawan

##### a. Penilaian kinerja karyawan

Pengertian kinerja merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penilaian terhadap karyawan atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan suatu langkah untuk menuju tercapainya tujuan organisasi, oleh karena itu, kinerja merupakan sarana penentu dalam tujuan organisasi, sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja. Tetapi hal ini tidak mudah, sebab banyak faktor yang mempengaruhi rendahnya kinerja seseorang.

Menurut Porter dan Lawler dalam As'ad (1991:47) menyatakan bahwa kinerja adalah "*successful role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatannya. Dengan perkataan lain yang dimaksud dengan kinerja adalah sebagai hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.



Menurut Vroom dalam As'ad (1991:48) kinerja adalah tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut disebut "*level of performance*". Biasanya orang yang *level of performancenya* tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standart, dikatakan sebagai orang yang tidak produktif atau *performance* rendah.

Para pimpinan lembaga atau organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Walaupun para karyawan bekerja pada tempat yang sama, namun produktivitas mereka tidaklah sama. Dari beberapa pendapat tersebut di atas secara garis besar bahwa kinerja itu adalah hasil yang telah diperoleh oleh karyawan berdasarkan ukuran yang berlaku untuk suatu tugas atau pekerjaan yang dilaksanakan dalam waktu tertentu.

Menurut Soetomo (1985:34) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya. Sedangkan menurut Suprihanto (1988:43) kinerja seorang pegawai pada dasarnya adalah hasil kerja seorang pegawai / karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standar, target atau sasaran, kriteria yang pada umumnya dipengaruhi kecakapan, ketrampilan, pengalaman dan kesungguhan pegawai yang bersangkutan. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2002) kinerja adalah kecakapan menunjukkan kesanggupan, kemampuan atau kemahiran dalam mengerjakan sesuatu.

Meyer dalam As'ad (1998:56) memberikan batasan kinerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan dan atas dasar hal itu As'ad menyimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku terhadap pekerjaan yang bersangkutan. Pada dasarnya kinerja seorang karyawan bisa dilihat dari perilaku karyawan tersebut dalam bekerja. Misalnya kemandirian, kreativitas serta adanya rasa percaya diri karyawan tersebut dalam menjalankan tugasnya. Oleh karena itu karyawan yang mempunyai prestasi kerja yang tinggi dapat diukur dari kemampuannya (mahir) dalam menjalankan tugas yang diberikan. Sebaliknya karyawan yang tingkat

prestasi kerjanya rendah cenderung tidak mampu melaksanakan tugas dan kurang percaya diri. Karyawan yang cakap sebagai perwujudan dari prestasi kerjanya yang tinggi dapat dilihat dari kepercayaan akan kemampuan yang dimilikinya dalam menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya, terampil dan mempunyai kreativitas yang tinggi. Cara lain untuk mengetahui tinggi-rendahnya prestasi kerja karyawan dapat diukur dari sejauh mana pengetahuan karyawan terhadap pekerjaan yang ditanganinya.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya pengertian kinerja menunjuk pada hasil kerja yang dicapai oleh seseorang, yang menurut Mangkunegara (2001:36) meliputi hasil kerja secara kualitas dan kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Untuk mengukur kinerja seseorang biasanya digunakan pendekatan terhadap kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Dengan kata lain bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan sesuai kriteria yang ditetapkan

#### b. Pengukuran Kinerja Karyawan

Pengukuran kinerja karyawan digunakan untuk mengetahui prestasi pekerja pegawai. Untuk pengukuran ini diperlukan kegiatan-kegiatan khusus, seperti dikemukakan oleh Heneman, Schab (1981:33) bahwa secara umum, pengukuran kinerja mencakup dua kegiatan, yaitu pertama adalah identifikasi dimensi kinerja yang mencakup semua unsur yang akan dievaluasi dalam pekerjaan masing-masing pegawai dalam suatu organisasi dan kedua berupa penetapan standar kinerja.

Menurut As'ad (1991:49), ada beberapa syarat kriteria ukuran kinerja karyawan yang baik ialah apabila lebih reliabel, realitas, representatif dan dapat diprediksi, kemudian dikatakan juga bahwa yang umum dipakai sebagai kriteria ukuran kinerja karyawan, yaitu kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi dan keselamatan dalam menjalankan pekerjaan. Lebih lanjut Koestartini (1997:93) mengatakan hampir seluruh cara pengukuran kinerja karyawan mempertimbangkan kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu.

Berdasarkan dari pendakatan tentang pengukuran kinerja karyawan di atas, dalam penelitian ini indikator kinerja karyawan yang digunakan adalah :

1) Kuantitas Pekerjaan

Merupakan ukuran kuantitatif yang melibatkan perhitungan dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Hal ini berkaitan dengan soal jumlah keluaran yang dihasilkan sehingga untuk mengetahui tinggi atau rendahnya kinerja pegawai, maka realisasi hasil kerja pegawai tersebut dibandingkan dengan standar kuantitas yang telah ditetapkan. Jadi kuantitas pekerjaan adalah jumlah atau banyaknya pekerjaan yang dihasilkan karyawan. Jenis pekerjaan yang berkaitan dengan bidang produksi, kuantitas alat yang tepat untuk mengukur kinerja karyawan. Oleh karena itu tidak semua jenis pekerjaan dapat diukur dengan kuantitas pekerjaan (Syarief, 1997:74).

2) Kualitas Pekerjaan

Ukuran kualitatif output yang mencerminkan tingkat kepuasan yaitu seberapa baik penyelesaian dari suatu instansi atau organisasi. Walaupun standar kualitatif sulit diukur atau ditentukan, tetapi hal ini tetap penting sebagai acuan pencapaian sasaran penyelesaian suatu pekerjaan. Salah satu cara untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja karyawan dapat dinilai dari sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan kualitas yang baik. Menurut Syarif (1990) pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui mutu (kehalusan, kebersihan, ketelitian), jumlah waktu (kecepatan), jumlah macam kerja (banyaknya keahlian), jumlah jenis alat (keterampilan dalam menggunakan bermacam-macam alat) dan pengetahuan tentang pekerjaan. Lopez (1982) menambahkan kebersihan dan ketelitian pekerjaan yang dihasilkan, sehingga dapat dikatakan bahwa pegawai yang tingkat kerjanya tinggi, mereka cenderung dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas tinggi.

3) Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu adalah sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan suatu organisasi dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya, oleh karena itu salah satu cara untuk mengetahui tinggi rendahnya kinerja pegawai

selain diukur pula dengan ketepatan waktu, semakin sedikit waktu yang digunakan untuk menyelesaikan tugas maka pegawai tersebut dapat dikatakan lebih berprestasi dari pada karyawan yang menyelesaikan pekerjaan lebih lama. Koestratini (1997:940) menyatakan kinerja kerja karyawan merupakan kumpulan total dari kerja yang merupakan tugas dan ciri individu karyawan guna mencapai sasaran / target yang ditentukan pimpinan instansi. Sehingga ketepatan waktu dapat dilihat dari sesuai tidaknya menyelesaikan pekerjaan dengan waktu yang diterapkan. Menurut Mangkunegara (2000:67) Kinerja (*performance*) dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kuantitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh karyawan/ pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Robbins (2001:23) bahwa "kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan-pelaksanaan yang dapat diukur"

Menurut Deesler dalam manajemen personalia (1997 ; 513) mendefinisikan

Penilaian kinerja terdiri dari tiga langkah yakni :

- 1) Pendefinisian pekerjaan, berarti memastikan bahwa atasan dan bawahan sepakat atas hal-hal yang diharapkan atasan tercapai dilaksanakan oleh bawahan dan standard kualitas yang digunakan untuk menilai kinerja tersebut.
- 2) Penilaian kinerja berarti membandingkan antara kinerja aktual bawahan dengan standard yang ditetapkan, biasanya melibatkan beberapa jenis bentuk pengharkatan
- 3) Penyediaan balikan berarti mengharuskan adanya pertemuan dimana dalam kesempatan itu dibicarakan kinerja dan kemajuan bawahan juga dirancang rencana pengembangan yang mungkin diperlukan

Stolovitch and Keeps (1992: 5) memberikan pengertian tentang kinerja "Merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta." Robbin (1946: 131) Tiga kriteria penilaian kinerja individu antara lain tugas individu, perilaku individu dan ciri individu. Jadi kinerja merujuk pada pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan

Berdasarkan tiga pengertian diatas dapat disimpulkan penilaian kinerja merupakan kumpulan total dari kerja yang merupakan tugas dan ciri individu guna mencapai sasaran / target yang ditentukan pimpinan.

Rivai (2004: 99) mendefinisikan manfaat penilaian kinerja sesuai dengan pihak-pihak yang berkepentingan dengan penilaian yaitu :

- 1) Manfaat bagi karyawan yang dinilai, meningkatkan motivasi, produktivitas kerja, hasil yang diharapkan, pengetahuan.
- 2) Manfaat bagi penilai, kesempatan mengidentifikasi karyawan, memberikan peluang serta meningkatkan produktivitas kerja bagi keduanya.
- 3) Manfaat bagi organisasi, perbaikan seluruh simpul unit dalam organisasi, meningkatkan kualitas komunikasi serta motivasi dan keharmonisan antara karyawan dan organisasi.

Peilaian kinerja efektif dan tidak efektif adalah sebagai berikut :

- a. Efektif, apabila karyawan mengerti dimensi apa saja yang dinilai, sistem ini menjadi strategis karena harus dirancang sesuai dengan pilihan strategis tersebut, selain itu juga dipengaruhi oleh pendekatan dan metode yang dikenakan cocok dengan strategi pemisahaan.
- b. Tidak efektif, sistem ini tidak dapat membantu meningkatkan kinerja karyawan yang lebih baik karena sistem penilaian tidak memotivasi karyawan untuk maju dan bersaing.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh pihak lain yang dapat dipakai sebagai bahan pertimbangan yang berkaitan dengan penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Joko Purnomo Bambang Setiaji (2004), Hasil penelitiannya mengenai Studi Tentang Kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Jepara adalah semua variabel-variabel yaitu kepemimpinan, motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan.

b. Wahyu Purnomo dan Octavia (2008) dalam judul Gaya Kepemimpinan Dan Iklim Komunikasi Organisasi Di PT. Untung Bersama Sejahtera Surabaya, menunjukkan bahwa:

- 1) Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif
- 2) Iklim komunikasi organisasi berpengaruh positif
- 3) Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh terhadap iklim komunikasi organisasi secara positif
- 4) Gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi berpengaruh secara positif dan signifikan.

c. Hasil penelitian H. Teman Koesmono (2005) dalam judul Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Produktivitas kerja Serta Kinerja Karyawan pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah di Jatim, menunjukkan bahwa :

- 1) Budaya organisasi berpengaruh terhadap motivasi secara positif.
- 2) Budaya organisasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja secara positif.
- 3) Motivasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja secara positif.
- 4) Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja secara positif.
- 5) Motivasi berpengaruh terhadap kinerja secara positif.
- 6) Produktivitas kerja berpengaruh terhadap kinerja secara positif.

Dalam penelitian ini sebagai variabel independent adalah Budaya Organisasi sedangkan variabel dependennya adalah motivasi, Produktivitas kerja dan kinerja.

d. Hasil penelitian Ir.Herry Purwanto (2009) dalam judul Pengaruh Iklim Organisasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Dan Kepuasan Kerja Karyawan Strata III PT Perkebunan Nusantara (PTPN) XII, menunjukan bahwa:

Iklim Organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan, Budaya organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan, Iklim Organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, Budaya Organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan, Kinerja

Karyawan berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kepuasan Kerja, Iklim Organisasi melalui Kinerja Karyawan berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi Melalui Kinerja Karyawan berpengaruh tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja.

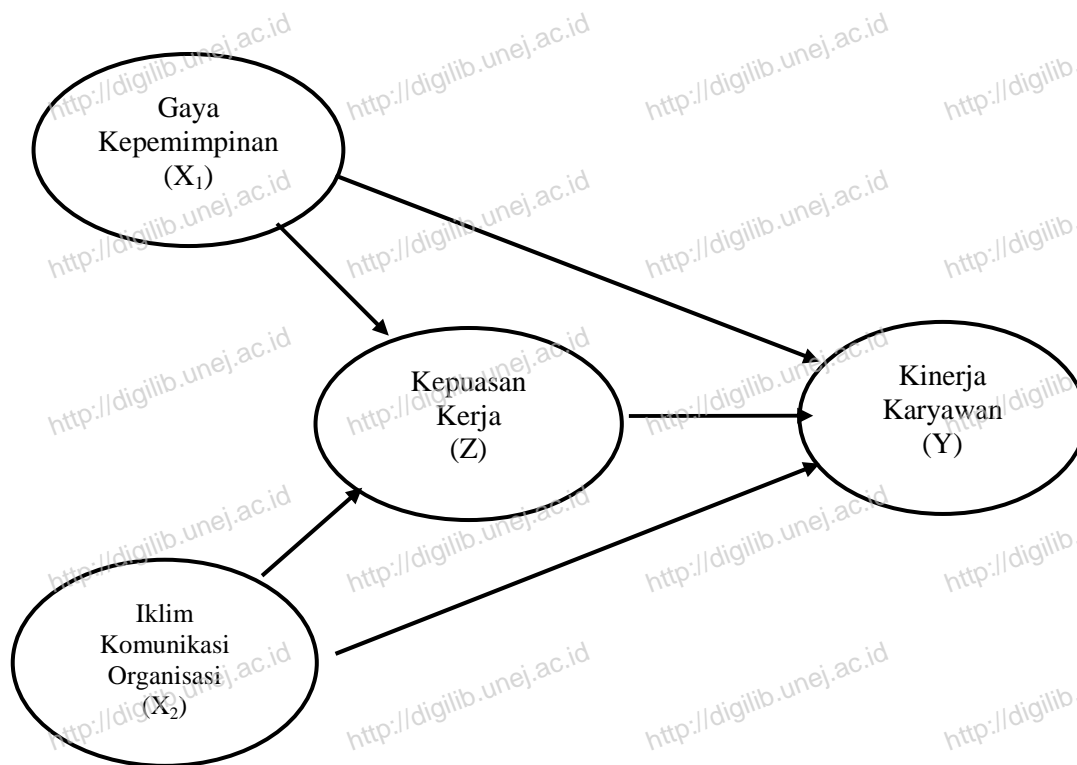
- e. Hasil penelitian Greenberg (2002) menemukan bahwa” Pekerja yang merasa lebih puas dengan pekerjaannya akan mempunyai keinginan membantu organisasinya dan untuk pekerja lainnya yang mempunyai perasaan baik akan bertindak sebagai anggota organisasi yang baik.
- f. Penelitian Dyah Eka Supiana (2004) yang berjudul “ pengaruh gaya kepemimpinan terhadap prestasi kerja pegawai pada Badan pengendalian Dampak Lingkungan Kabupaten Malang “ menyimpulkan bahwa perlu adanya peningkatan kualitas kepemimpinan terutama dalam hal peran serta dan pendelegasian tugas-tugas kepada bawahan.
- g. Penelitian Prih Hardianto (2002) yang berjudul “ Gaya Kepemimpinan Situasional dan Pengaruhnya terhadap Prestasi Kerja Karyawan di PT Industri Sandang Nusantara (Persero) Unit Lawang” menyimpulkan Gaya Kepemimpinan Situasional pada Industri Sandang Nusantara (Persero) Unit Lawang relatif cukup baik hal ini ditunjukkan perilaku tugas, perilaku hubungan, kematangan pekerjaan dan psikologis karyawan relatif cukup baik.

### 2.3 Kerangka Konseptual

Konsep adalah generalisasi dari sekelompok fenomena tertentu, sehingga dapat dipakai untuk menggambarkan berbagai fenomena yang sama. Kenyataannya konsep dapat mempunyai tingkat generalisasi yang berbeda, semakin dekat konsep pada realita, maka akan semakin mudah konsep tersebut diukur dan diartikan. Jika kerangka teori digunakan sebagai landasan atau dasar berpijak dan penelitian yang akan dilakukan, maka kerangka konseptual dimaksudkan untuk menjelaskan makna dan maksud teori yang dipakai (Singarimbun,1986:45).

Kerangka yang dipergunakan sebagai landasan penelitian ini adalah: menggambarkan adanya pengaruh langsung dan tidak langsung atas adanya gaya kepemimpinan, iklim komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan.

Kerangka yang dimaksud dapat dilihat pada Gambar berikut ini:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Dimana:

a. Variabel dependen

Y = KK = Kinerja karyawan pada PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang

b. Variabel *interviening*

Z = KPK = Kepuasan Kerja pada PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang

c. Variabel independent

X1 = GYK = Gaya Kepemimpinan pada PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang

X2 = IKM = Iklim Komunikasi Organisasi pada PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang



## 2.4 Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian dan landasan teori, dapat dikemukakan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang.

H2 : Iklim komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang.

H3 : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang.

H4 : Iklim komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang.

H5 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang.

## **BAB 3. METODE PENELITIAN**

### **3.1 Rancangan Penelitian**

Penelitian ini bermaksud menjelaskan pengaruh antar variabel melalui pengujian hipotesis (*hipotesis testing*). Penelitian ini bermaksud menjelaskan pengaruh antar variabel melalui pengujian hipotesis (*hipotesis testing*) dan sekaligus melakukan eksplanasi terhadap beberapa variabel tersebut. Rancangan penelitian ini adalah eksplanatori (*Eksplanatory Research*), karena penelitian ini bermaksud untuk menjelaskan pengaruh antar variabel melalui pengujian hipotesis (*hipotesis testing*) yang telah dirumuskan. Jadi penelitian ini dirancang sebagai penelitian explanasi untuk menjelaskan pokok bahasan tentang pengaruh gaya kepemimpinan, iklim komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Kegiatan penelitian ini dilakukan pada karyawan PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang. Adapun alasan pemilihan objek penelitian ini adalah belum adanya penelitian mengenai analisis pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan pada PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang, sehingga sangat menarik untuk melakukan penelitian dengan kajian tersebut.

### **3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang, yang berlokasi di Desa Tempeh Lor, Kecamatan Tempeh, Kabupaten Lumajang, (Jl. Raya Lumajang – Tempeh km. 7 Desa Besuk, Lumajang), dengan pertimbangan bahwa pada perusahaan ini, yang bidang usahanya adalah kayu olahan dengan tenaga kerja yang banyak, memungkinkan terdapatnya permasalahan yang berhubungan dengan kinerja dan kepuasan kerja pada perusahaan tersebut.

Sedangkan waktu pengumpulan data penelitian ini sekitar 2 bulan mulai awal bulan Februari sampai dengan akhir bulan Maret 2010 di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang.

### 3.3 Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah terbagi menjadi:

- a. Sumber Internal yaitu karyawan PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang yang menjadi responden yang meliputi data-data tentang karakteristik responden penelitian, persepsi responden tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
- b. Sumber Eksternal yaitu berasal dari pihak-pihak lain (diluar responden penelitian) yang meliputi data tentang karakteristik obyek penelitian yaitu seperti jumlah keseluruhan karyawan, pendidikan, masa kerja dan lain-lain.

### 3.4 Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

- a. Data Primer

Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh langsung dari obyek penelitian atau responden penelitian yang meliputi data tentang Karyawan PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang, data ini yang nantinya dianalisis dalam penelitian

- b. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh melalui pihak lain berupa data olahan yang memperkuat data primer, dan berkepentingan serta berkaitan dalam penelitian ini.

### 3.5 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini antara lain:

- a. Observasi,  
adalah cara pengumpulan data yang dilakukan dengan cara pengamatan secara langsung pada obyek dan subyek yang diteliti.
- b. Kuisisioner,  
Pengumpulan data yang dilakukan dengan memberikan daftar pertanyaan

dan pernyataan tertulis kepada responden.

c. Wawancara

Pengumpulan data yang dilakukan dengan cara bertanya langsung kepada responden.

### 3.6 Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 1999:72). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang yang berjumlah 150 orang.

Penelitian ini menggunakan metode sensus atau *complete anumeration* penentuan responden berdasarkan tehnik sensus yaitu seluruh anggota populasi yang berjumlah 150 karyawan, atau dapat dikatakan penelitian ini tidak menggunakan sampel sehingga tehnik pengambilan sampel adalah 1 yang digunakan adalah tehnik *total sampling / tehnik sensus* yaitu 150 orang karyawan yang ada pada PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang yang merupakan populasi.

### 3.7 Identifikasi Variabel

Menurut Sugiyono (2007:31) variabel adalah suatu hal yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut kemudian ditarik kesimpulannya.

Variabel-variabel yang akan dianalisis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a. Variabel *independent* atau Eksogen adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependent. Dalam penelitian ini yang termasuk variabel *Independent* adalah:
  - 1) Gaya kepemimpinan (X1)
  - 2) Iklim komunikasi organisasi (X2)
- b. Variabel *intervening*, yaitu variabel perantara yang secara konkret

pengaruhnya tidak tampak tetapi secara teoritis dapat mempengaruhi hubungan antara variabel bebas dan terikat yang sedang diteliti.

*Intervening variable* dalam penelitian ini adalah kepuasan kerja karyawan di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang (Z).

- c. Variabel *dependent*, yaitu variabel yang terikat atau variabel yang dipengaruhi atau variabel yang tidak tergantung pada variabel lain. Dalam hal ini yang merupakan variabel *dependent* adalah kinerja kerja karyawan di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang (Y).

### 3.8 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti, atau menspesifikasikan kegiatan atau memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur variabel tersebut. Jadi definisi operasional digunakan untuk menjelaskan bagaimana variabel penelitian dapat diukur atau dioperasionalkan. Adapun definisi operasional dari masing-masing variabel penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### a. Gaya Kepemimpinan (X1)

Gaya kepemimpinan (X1) adalah merupakan “norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Gaya kepemimpinan meliputi:

- 1) Gaya kepemimpinan otoriter, yaitu kekuasaan atau wewenang dipegang secara mutlak oleh seorang pemimpin atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Adapun ciri-cirinya adalah sebagai berikut :
  - a) Pengambilan keputusan dan pengambilan kebijakan hanya ditetapkan pemimpin
  - b) Pimpinan tidak memperhatikan saran bawahan terkait perubahan kebijakan perusahaan
  - c) Bawahan tidak pernah dimintai pertimbangan dalam pengambilan keputusan mengenai kebijakan perusahaan oleh pemimpin perusahaan

- 2) Gaya kepemimpinan partisipatif, yaitu apabila dalam kepemimpinannya seorang pemimpin melakukannya dengan cara persuasif menciptakan kerja sama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan-pertimbangan dalam pengambilan keputusan.
  - a) Pimpinan memberikan kebebasan bagi bawahan untuk memberikan ide terhadap kebijakan-kebijakan yang ada di perusahaan
  - b) Keputusan yang diambil pimpinan mempertimbangkan ide yang diberikan oleh bawahan
  - c) Pimpinan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang besar
- 3) Gaya kepemimpinan delegatif, yaitu apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap.
  - a) Pimpinan memberikan kewenangan kepada bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dalam pekerjaan.
  - b) Pimpinan tidak membuat peraturan-peraturan tentang pelaksanaan pekerjaan.
  - c) Pimpinan hanya sedikit melakukan tatap muka dengan bawahan pada jam kerja

**b. Iklim komunikasi organisasi (X2)**

Iklim komunikasi organisasi (X2) adalah merupakan gabungan dari persepsi-persepsi-suatu evaluasi makro- mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respons pegawai terhadap pegawai lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antarpersonal, dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi tersebut. Iklim komunikasi organisasi, menggunakan indikator sebagai berikut:

- 1) Kepercayaan
  - a) Pimpinan memberikan kepercayaan kepada bawahan dalam pelaksanaan tugas-tugas penting
  - b) Bawahan percaya pimpinan mempunyai kredibilitas dalam memimpin divisi

- c) Bawahan yakin pimpinan mempercayai kredibilitas bawahan sebagai kepala sub divisi
- 2) Pembuatan keputusan partisipatif
- Bawahan memiliki kesempatan untuk menuangkan ide dalam proses pengambilan keputusan.
  - Pimpinan meminta pertimbangan bawahan dalam pengambilan kebijakan perusahaan
  - Pimpinan bersedia mendengarkan saran dari bawahan mengenai kebijakan perusahaan
- 3) Kejujuran
- Dalam berkomunikasi dengan pimpinan, bawahan berani berkata jujur kepada pimpinan bila melakukan kesalahan dalam pekerjaan
  - Dalam berkomunikasi dengan pimpinan, karyawan berani bersikap jujur tanpa ada rasa takut akan di marahi oleh pimpinan
  - Bawahan memberi informasi secara jujur kepada pimpinan mengenai kondisi lingkungan kerja
- 4) Keterbukaan dalam komunikasi
- Bawahan dapat memperoleh informasi mengenai hasil pekerjaan yang memuaskan dari pimpinan
  - Bawahan dapat memperoleh informasi mengenai hasil pekerjaan yang kurang memuaskan dari pimpinan
  - Bawahan dapat memperoleh informasi yang jelas mengenai karier dari pimpinan
- 5) Mendengarkan dalam komunikasi ke atas
- Pimpinan mau mendengarkan saran yang bawahan berikan terkait dengan kebijakan perusahaan
  - Dalam berkomunikasi dengan bawahan, pimpinan menyediakan sarana bagi bawahan dalam menyampaikan keluhan-keluhan terkait dengan kebijakan perusahaan
  - Dalam berkomunikasi dengan bawahan, pimpinan senantiasa menanggapi saran bawahan dengan penanganan riil

- 6) Memikirkan tujuan-tujuan yang berkinerja tinggi
  - a) Bawahan selalu bekerja sesuai dengan job description yang diberikan pimpinan
  - b) Bawahan memiliki komitmen yang tinggi dalam mencapai tujuan perusahaan
  - c) Bawahan berusaha meraih hasil kerja yang maksimal

d. Kepuasan Kerja Karyawan PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang (Z)

Kepuasan kerja adalah derajat dimana individu merasakan positif atau secara negatif terhadap pekerjaan mereka, jadi refleksi dari gap antara apa yang diinginkan dari kerja (dinilai berharga) dan apa yang diterima dari pekerjaan. Kepuasan kerja akan lebih tinggi untuk yang menerima kontribusi yang seimbang dalam hubungan mereka dengan kemanfaatan organisasi. Adapun indikator digunakan adalah :

1) Kerja yang secara mental menantang

Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

- a) Bagaimana tingkat kepuasan karyawan ketika karyawan terlihat dalam pekerjaan, dan perusahaan memberikan kepercayaan kepada karyawan dalam bekerja, menggunakan ketrampilan dan kemampuan mereka sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi
- b) Bagaimana tingkat kepuasan karyawan ketika variasi keterampilan yang dimiliki dapat memperlancar pekerjaan, sehingga karyawan diberi kebebasan untuk melakukan pekerjaannya.
- c) Bagaimana tingkat kepuasan karyawan ketika pekerjaan terencana secara jelas
- d) Bagaimana tingkat kepuasan karyawan ketika terdapat kebebasan dalam menyusun rencana kerja, dan memberikan peluang kepada karyawan untuk maju.

2) Upah/imbalan (ganjaran yang pantas)

- a) Bagaimana sistem pengupahan atau pembayaran upah yang adil dan



tidak meragukan oleh karyawan

- b) Bagaimana sistem upah dan kebijakan promosi yang tidak meragukan adil bagi karyawan dan segaris dengan pengharapannya.
- c) Bagaimana upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan standar pengupahan komunitas.

3) Kondisi kerja yang mendukung

- a) Perusahaan yang baik adalah yang mampu memberikan situasi dan kondisi yang stabil.
- b) Bagaimana perusahaan dapat memberikan kondisi yang stabil baik sekarang maupun yang akan datang
- c) Bagaimana perusahaan menciptakan suasana agar tercipta ketenangan pada karyawan untuk bekerja sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja.

4). Rekan sekerja yang mendukung

- a) Bagaimana rekan sekerja mendukung dalam pekerjaan
- b) Bagaimana sifat rekan sekerja dalam memahami, mendukung dan mendengarkan karyawan dalam bekerjasama yang baik.
- c) Bagaimana penyeliaan yang berhubungan langsung dengan karyawan berlaku adil, terbuka dan mau bekerjasama
- 4) Kesesuaian antara kepribadian dan pekerjaan  
Bagaimana karyawan dapat memenuhi tuntutan pekerjaan sesuai dengan bakat masing-masing

5). Ada dalam gen

Bagaimana pendapat karyawan secara pribadi tentang pekerjaannya.

e. Kinerja kerja karyawan (Y)

Kinerja kerja karyawan merupakan merupakan kumpulan total dari kerja/aktivitas atau kegiatan yang merupakan tugas dan ciri individu karyawan guna mencapai sasaran / target yang ditentukan pimpinan instansi. Pengukuran variabel ini menggunakan satuan skala likert. Indikator variabel

ini yaitu:

1) **Kuantitas Pekerjaan**

Adalah jumlah atau banyaknya pekerjaan yang dihasilkan karyawan.

2) **Kualitas Pekerjaan,**

adalah sejauh mana tinggi rendahnya kinerja karyawan dilihat dari karyawan dapat menyelesaikan tugas dengan baik/ dapat mencapai target yang ditentukan oleh perusahaan serta kualitas yang baik.

3) **Tanggung jawab dan ketaatan/ tepat waktu,**

kesanggupan karyawan menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktunya serta berani mengambil resiko atas pekerjaanya.

### 3.9 Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel adalah proses pemberian angka terhadap obyek atau fenomena menurut aturan tertentu (Nazir,1998:43). Pengukuran atau yang biasa disebut penentuan skala penelitian merupakan hal yang perlu dilakukan, karena berawal dari skala ini dapat ditentukan tehnik analisis yang dipergunakan. Berdasarkan indikator-indikator tersebut diatas, akan dijabarkan dalam bentuk item-item pertanyaan (kuisisioner), di dalam setiap pertanyaan terdapat *range* skor yang berbeda. Pertanyaan yang diajukan akan menghasilkan lima pilihan (kategori) jawaban. Penilaian variabel menggunakan skala *likert* yang diperoleh dari data dengan kategori sebagai berikut:

- |   |     |
|---|-----|
| a. Sangat Tidak Baik diberi bobot sebesar | = 1 |
| b. Tidak Baik diberi bobot sebesar        | = 2 |
| c. Cukup Baik diberi bobot sebesar        | = 3 |
| d. Baik diberi bobot sebesar              | = 4 |
| e. Sangat Baik diberi bobot sebesar       | = 5 |

### 3.10 Metode Analisis

Untuk menguji instrumen yang digunakan dalam penggalan data pada penelitian ini, maka perlu dilakukan pengujian-pengujian yaitu :

### 3.10.1 Uji Validitas

Uji Validitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana validitas data yang didapat dari penyebaran angket (kuisisioner). Uji validitas merupakan ukuran yang benar-benar mengukur apa yang akan diukur. Semakin tinggi validitas suatu alat tes, maka alat tes tersebut semakin mengenai pada sasarannya, atau semakin menunjukkan apa yang seharusnya diukur. Jadi validitas menunjukkan ketepatan dan kecermatan tes yang harus diukur. Untuk mengetahui valid atau tidaknya variabel yang akan diuji, hasil korelasi dibandingkan dengan tabel korelasi dengan taraf signifikan 1% atau 5% Rochaeaty (2007:59). Uji validitas menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) yaitu faktor yang dapat menjelaskan korelasi diantara sekelompok variabel. Hubungan antara sekelompok variabel digabungkan dalam beberapa faktor yang dapat menjelaskan karakteristik seluruh variabel.

### 3.10.2 Uji reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat menunjukkan dipercaya atau tidak. Uji dilakukan setelah uji validitas dan dilakukan pada pernyataan yang sudah memiliki validitas.

Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung *Cronbach Alpha* dari masing-masing item pertanyaan dalam suatu variabel (Nasution, 2001 : 23).

$$\alpha = \frac{kr}{1 + (k-1)r}$$

Dimana

:  $\alpha$  = koefisien reliabilitas

r = koefisien rata-rata korelasi antar variabel

k = jumlah variabel dalam persamaan

### 3.10.3 Analisis Jalur (path analysis)

Model analisis jalur (*path analysis*) yang digunakan dalam penelitian ini dapat diuraikan dalam persamaan struktural berikut:

$$Z = \beta_0 + \beta_{zx_1} + \beta_{zx_2} + \varepsilon_1 \dots\dots\dots \text{(persamaan 1)}$$

$$Y = \beta_0 + \beta_{yz_1} + (\beta_{yx_1} + \beta_{yx_2}) + \varepsilon_2 \dots\dots\dots \text{(persamaan 2)}$$

Dimana :

Y = kinerja kerja karyawan (Y)

X<sub>1</sub> = gaya kepemimpinan

X<sub>2</sub> = iklim komunikasi organisasi

Z = kepuasan kerja (Z)

$\beta_0$  = *intercept*

$\varepsilon_{1,2}$  = *residual variable / error*

### 3.10.4 Menghitung Jalur

Perhitungan jalur menjelaskan tentang pengaruh gaya kepemimpinan, iklim komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja kerja karyawan di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang, baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja kerja karyawan (Y) melalui *intervening variable* kepuasan kerja (Z). Sebelum menguji ada tidaknya pengaruh langsung maupun tidak langsung tersebut, masing-masing jalur diuji signifikansi terlebih dahulu.

Langkah perhitungannya adalah menghitung pengaruh langsung dan tidak langsung serta pengaruh total gaya kepemimpinan (X<sub>1</sub>), iklim komunikasi organisasi (X<sub>2</sub>), sebagai variabel bebas terhadap kinerja kerja karyawan (Y) sebagai variabel terikat melalui kepuasan kerja (Z) sebagai variabel perantara kemudian menghitung *residual variable* (e) atau variabel sisa yaitu variabel selain variabel bebas dan variabel perantara yang juga mempengaruhi variabel tetapi tidak dimasukkan dalam model penelitian. Proses perhitungannya adalah sebagai berikut:

a. Menghitung Pengaruh Langsung *Direct Effect* atau DE:

1) Pengaruh variabel gaya kepemimpinan (X<sub>1</sub>) terhadap kinerja kerja karyawan (Y)

$$DE_{yx_1} : X_1 \rightarrow Y$$

2) Pengaruh variabel iklim komunikasi organisasi (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja kerja karyawan (Y)

$$DEyx_2 : X_2 \rightarrow Y$$

- 3) Pengaruh variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kepuasan kerja ( $Z$ )

$$DEzx_1 : X_1 \rightarrow Z$$

- 4) Pengaruh variabel iklim komunikasi organisasi ( $X_2$ ) terhadap kepuasan karyawan ( $Z$ )

$$DEzx_2 : X_2 \rightarrow Z$$

- 5) Pengaruh variabel kepuasan kerja ( $Z$ ) terhadap kinerja kerja karyawan ( $Y$ )

$$DEyx : Z \rightarrow Y$$

- b. Menghitung Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect* atau IE)

- 1) Pengaruh variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kinerja kerja karyawan ( $Y$ ) melalui kepuasan kerja ( $Z$ ) :  $IEyx_1 = X_1 \rightarrow Z \rightarrow Y$

- 2) Pengaruh variabel iklim komunikasi organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja kerja karyawan ( $Y$ ) melalui kepuasan kerja :  $IEyx_2 = X_2 \rightarrow Z \rightarrow Y$

- c. Menghitung Pengaruh Total (*Total Effect* atau TE)

- 1) Pengaruh variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kinerja kerja karyawan ( $Y$ ) melalui kepuasan kerja ( $Z$ )  $TEyx_1 = DEyx_1 + IEyx_1$

- 2) Pengaruh variabel iklim komunikasi organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja kerja karyawan ( $Y$ ) melalui kepuasan kerja ( $Z$ ) :  $TEyx_2 = DEyx_2 + IEyx_2$

- 3) Pengaruh variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kinerja kerja karyawan ( $Y$ )

$$DEyx_1 : X_1 \rightarrow Y$$

- 4) Pengaruh variabel iklim komunikasi organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja kerja karyawan ( $Y$ )

$$DEyx_2 : X_2 \rightarrow Y$$

- 5) Pengaruh variabel kepuasan kerja ( $Z$ ) terhadap kinerja kerja karyawan ( $Y$ )

$$DEyz : Z \rightarrow Y$$

- d. Menghitung Pengaruh Sisa (*Residual Effect*)

$$\text{Pengaruh sisa } (\varepsilon) \text{ terhadap } Y = \sqrt{1 - R^2}$$

- e. Analisis perbandingan antara pengaruh langsung ( $\beta_{yx}$ ) gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), iklim komunikasi organisasi ( $X_2$ ), terhadap kinerja kerja karyawan ( $Y$ ) serta pengaruh tidak langsung ( $\beta_{yzx}$ ) gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), iklim komunikasi organisasi ( $X_2$ ), terhadap kinerja kerja karyawan ( $Y$ ) melalui kepuasan kerja ( $Z$ ).

## **BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **4.1 Gambaran Umum PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang**

#### **4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan**

PT. Dharma Satya Nusantara (DSN) Lumajang didirikan sejak tahun 2006 merupakan salah satu industri pengolahan kayu di Kabupaten Lumajang dengan bahan baku utama log dari kayu albazia/sengon untuk diolah menjadi balakan (balok kayu) dan veneer (lembaran) untuk bahan pembalut plywood. Pada awalnya PT. DSN memproduksi kayu balakan dengan kapasitas produksi 15.000 M3/tahun dan veneer 60.000 M3/tahun. Dengan berjalannya waktu sesuai tuntutan kebutuhan terhadap bahan-bahan kayu olahan oleh industri pengolahan kayu yang semakin berkembang, maka PT. Dharma Satya Nusantara melakukan peningkatan kapasitas produksi yaitu kayu balakan dari 15.000 M3/tahun menjadi 120.000 M3/tahun sedangkan produk veneer semula 60.000 M3/tahun menjadi 75.000 M3/tahun.

Dengan adanya penambahan produksi tersebut maka terjadi perubahan pada jumlah peralatan yang digunakan dan jumlah tenaga kerja yang terlibat. Untuk peralatan ada penambahan yaitu Bank Saw semula 4 unit bertambah menjadi 8 unit, Rotary Lathe semula 4 unit bertambah menjadi 6 unit, ada penambahan karyawan semula 115 orang bertambah menjadi 150 orang.

Disadari bahwa industri kayu sangat rawan terhadap bahaya kebakaran, dan pencemaran lingkungan sekitarnya terutama polusi udara apabila selama operasional tidak menggunakan sistem atau manajemen pengelolaan dan pemantauan lingkungan yang tepat dan cermat serta dalam pelaksanaan operasionalnya tidak mentaati Standart Operasi Prosedur (SOP) yang telah ditetapkan dalam Undang-Undang Lingkungan Hidup. Oleh karena itu PT. Dharma Satya Nusantara dalam operasinya akan secara aktif melakukan tindakan-tindakan pencegahan, penanggulangan dan pengendalian terjadinya dampak negative sejalan dengan peraturan perundangan tentang lingkungan hidup yang berlaku di Indonesia dan kebijakan "Lingkungan Kesehatan dan Keselamatan Kerja (LK3) yaitu selalu memberikan prioritas untuk aspek keselamatan kerja dan perlindungan lingkungan dalam kegiatan operasinya.

Prinsip-prinsip manajemen yang dilakukan meliputi:

- a. Mematuhi setiap peraturan dan ketentuan peraturan perundangan lingkungan hidup yang berlaku.
- b. Menciptakan kondisi kerja yang aman, bebas dari kecelakaan, bahaya kebakaran dan penyakit akibat kerja.
- c. Menggalang kemampuan dalam menanggulangi terjadinya pencemaran, kebakaran dan kecelakaan kerja atau keadaan darurat yang terjadi.
- d. Menciptakan dan memelihara hubungan yang harmonis dengan masyarakat sekitar serta bersikap tanggap apabila timbul permasalahan yang berkaitan dengan kegiatan industri.

Seiring berjalannya waktu baik perkembangan peningkatan kapasitas produksi, volume kegiatan serta perubahan rona lingkungan hidup di sekitar industri, maka perlu dilakukan kajian (review) terhadap upaya pengelolaan lingkungan dan upaya pemantauan lingkungan yang telah disusun pada sejak awal berdirinya PT. Dharma Satya Nusantara (DSN) yaitu tahun 2006.

Hal ini dilakukan guna memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan oleh Undang-Undang Nomor 23 tahun 1997 tentang pengelolaan lingkungan hidup, maupun Peraturan Pemerintah Nomor 27 tahun 1999 tentang analisis mengenai dampak lingkungan hidup, serta komitmen PT. Dharma Satya Nusantara untuk memenuhi segala peraturan yang ada.

#### 4.1.2 Tujuan Usaha/Kegiatan

Kegiatan perusahaan merupakan kegiatan bisnis untuk menyediakan bahan mebel dan bahan baku industri plywood yang ada di dalam negeri, membantu pemerintah dalam penyediaan lapangan kerja khususnya yang ada di Kabupaten Lumajang, karena sebagai dampak positif dengan adanya industri akan memberi peluang menyerap tenaga kerja dan lapangan usaha.

#### 4.1.3 Lokasi Usaha/Kegiatan

Lokasi industri pengolahan kayu PT. Dharma Satya Nusantara berada di Desa Tempeh Lor Kecamatan Tempeh Kabupaten Lumajang pada petak lahan seluas ± 24.000 m<sup>2</sup> dengan status lahan Hak Guna Bangunan (HGB).

Sedangkan batas wilayah PT. DSN dengan sekitarnya adalah:



Sebelah Utara	:	Tanah Tegalan
Sebelah Selatan	:	Jalan Desa
Sebelah Timur	:	Jalan Desa
Sebelah Barat	:	Tanah Tegalan/Jalan raya

#### 4.1.4 Personalia

PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang memiliki karyawan di bidang dan jabatan yang dibutuhkan oleh perusahaan seperti yang dijelaskan oleh Tabel 4.1 berikut.

Tabel 4.1 Penggunaan Tenaga Kerja PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang

No	JABATAN	JENIS KELAMIN			PENDIDIKAN
		LAKI	PEREMPUAN	JML	
1	Direktur	1	-	1	Sarjana
2	Gendral Manajer	1	-	1	Sarjana
3	Manajer Rawmat	1	-	1	Sarjana
4	Manajer Produksi	1	-	1	Sarjana
5	Senior Supervisor	1	-	1	Sarjana
6	Supervisor	3	-	3	Sarjana
7	Staf	6	1	7	Sarjana
8	Karyawan Produksi	128	-	128	SLTA
9	Lainnya	7	-	7	SETA
	Jumlah	149	1	150	

Sumber : PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang

Berdasarkan tabel 4.1 dijelaskan bahwa PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang memiliki 150 karyawan untuk semua bidang pekerjaan. Karyawan terbesar adalah karyawan bagian produksi kayu yang pada umumnya laki-laki. Hal itu menunjukkan bahwa perusahaan ini mayoritas adalah laki-laki sesuai dengan bidang usahanya.

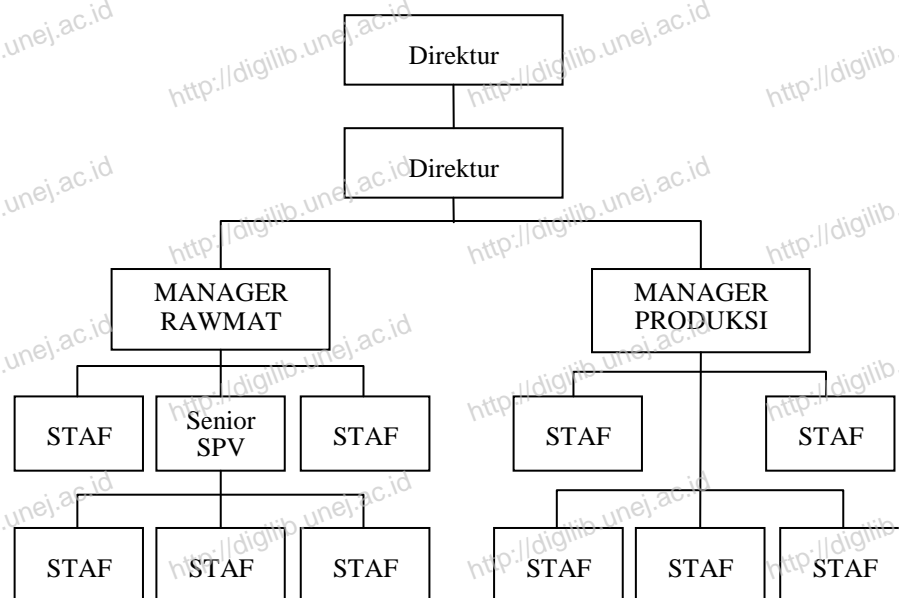
#### 4.1.5 Struktur Organisasi PT. DSN Lumajang

Struktur organisasi adalah suatu kerangka yang menunjukkan hubungan-hubungan antara pejabat maupun bidang-bidang kerja satu sama lain, sehingga jelas fungsi dan tanggung jawab masing-masing dalam suatu kebulatan yang teratur. Struktur organisasi menjelaskan tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang dimiliki

oleh karyawan, sehingga setiap fungsi dan kesatuan tanggung jawab dapat diarahkan guna mencapai tujuan perusahaan.

Untuk menjalankan suatu usaha diperlukan sarana dan orang-orang sebagai pelaksanaannya. Orang-orang tersebut ditempatkan pada posisinya yang tepat sesuai dengan kemampuannya agar hasil kerja dan tujuan perusahaan dapat tercapai secara optimal.

Struktur organisasi PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang dijelaskan sebagai berikut.



Gambar 4.1. Struktur Organisasi

Sumber: PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang, Tahun 2009

#### 4.1.6 Tahapan Kegiatan

Tahapan kegiatan yang telah dilaksanakan dalam pembangunan dan pengoperasian industri pengolahan kayu oleh PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang adalah sebagai berikut:

##### a. Tahap Pra-Konstruks

Kegiatan yang dilakukan pada tahap pra-konstruksi adalah

##### 1) Koordinasi ke dinas/instansi terkait

- 2) Sosialisasi kepada camat, kepala desa, tokoh masyarakat dan warga sekitar rencana kegiatan.
  - 3) Perijinan, pengukuran dan pembersihan lahan
  - 4) Perekrutan tenaga kerja konstruksi dan penyiapan base camp
- Secara rinci kegiatan pra-konstruksi diuraikan sebagai berikut:

- 1) Koordinasi ke dinas/instansi terkait

Sebelum pembangunan tempat kegiatan, dilakukan koordinasi terlebih dahulu oleh pemrakarsa dengan pihak perangkat desa Tempeh Lor, perangkat kecamatan Tempeh, serta dinas terkait tentang rencana sosialisasi, konstruksi dan operasional industri oleh PT. DSN

- 2) Sosialisasi kepada Tokoh Masyarakat dan Masyarakat sekitar lokasi

Dilakukan kegiatan sosialisasi/pemberitahuan kepada camat, kepala desa dan warga masyarakat sekitar wilayah kegiatan hal ini dilakukan agar mereka mendapatkan informasi yang benar tentang pembangunan industri pengolahan kayu oleh PT. DSN, tujuannya agar pembangunan pabrik/industri berjalan lancar tanpa hambatan/halangan.

- 3) Perijinan, Pengukuran dan Pembersihan lahan

Untuk legalitas operasional PT. DSN di Tempeh pemrakarsa mengurus perijinannya kepada instansi yang berwenang. Kemudian dilakukan peninjauan lapangan untuk dilakukan pengukuran, menentukan batas dan pemasangan patok batas oleh pemrakarsa disaksikan oleh pejabat berwenang dan selanjutnya dilakukan pembersihan lahan dari pohon dan semak belukar, karena lokasi bekas tanah tegal dan perkebunan.

- 4) Perekrutan Tenaga Kerja dan Penyiapan base camp

Tenaga kerja pada kegiatan konstruksi membutuhkan 30 orang dengan jenis keahlian sebagai berikut:

- |                       |            |
|-----------------------|------------|
| - Site Manajer        | : 1 orang  |
| - Pengawas Lapangan   | : 2 orang  |
| - Mandor              | : 2 orang  |
| - Tukang              | : 10 orang |
| - <u>Kuli/pekerja</u> | : 15 orang |
| Jumlah                | : 30 orang |

Kebutuhan tenaga kerja untuk kegiatan konstruksi direkrut dari warga sekitar lokasi kegiatan, akan tetapi disesuaikan dengan kualifikasi tertentu dengan status tenaga kontrak. Selama kegiatan konstruksi akan didirikan base camp untuk penampungan peralatan dan tenaga kerja yang berasal dari luar wilayah.

## 4.2 Hasil Penelitian

### 4.2.1 Diskripsi Responden

Dalam bagian ini akan dibahas mengenai karakteristik individual responden. Karakteristik tersebut akan diuraikan menurut umur, masa kerja, status, jenis kelamin, dan tingkat pendidikan. Analisis deskriptif ini dilakukan dengan menggunakan program SPSS 17.

#### a. Karakteristik Umur

Berdasarkan temuan hasil penelitian ternyata menunjukkan adanya variasi umur responden. Umur termuda reponden adalah 20 tahun dan umur tertua adalah 55 tahun. Adapun deskripsi frekuensi jumlah responden berdasarkan umur dapat dilihat pada tabel 4.2, sebagai berikut:

Tabel 4.2: Distribusi Responden Menurut Umur

No.	Umur (tahun)	Frekuensi	Persentase (%)
1.	20 – 29	45	30,00
2.	30 – 39	65	43,30
3.	40 – 49	20	13,35
4.	> 50	20	13,35
Jumlah		150	100

Sumber: PT. DSN Lumajang, Tahun 2010

Berdasarkan hasil analisis pada tabel tersebut di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden adalah berumur antara 30-39 tahun yakni sebanyak 65 orang atau sebesar 43,3%. Hal ini dikarenakan sebagian besar responden tersebut adalah yang berasal dari perekrutan awal, namun masih memiliki produktifitas kerja yang tinggi sehingga masih dapat bekerja dengan baik. Keunggulan dari karyawan lama ini adalah berdasarkan pengalaman dalam menangani tugas-tugas yang ada sehingga tugas tersebut dapat terlaksana dengan baik dan efektif. Meski demikian PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang tetap memperhatikan regenerasi dengan

merekrut karyawan yang berumur relatif muda karena mereka dianggap memiliki motivasi dan kinerja yang tinggi pada tiga tahun terakhir ini. Nampak pula bahwa tenaga muda dengan umur 20-29 tahun juga cukup banyak yakni sebanyak 45 orang atau sebesar 30%. Bahkan keberadaan tenaga berusia muda sangat diperlukan sebagai regenerasi yang dipersiapkan untuk mendukung keberhasilan kinerja di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang ke depan.

#### b. Masa Kerja

Responden dilihat dari masa kerjanya sangat bervariasi, yaitu responden yang paling baru sudah bekerja selama 1 tahun dan yang paling lama sudah bekerja selama lebih dari 3 tahun. Lamanya karyawan dalam bekerja ini menggambarkan pada tingkat loyalitas dan pengalaman yang dimiliki selama melakukan pekerjaan yang dilaksanakannya. Adapun hasil selengkapnya tampak pada tabel 4.3, sebagai berikut:

Tabel 4.3 Distribusi Responden Menurut Masa Kerja

No.	Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)
1.	0 – 1 Tahun	35 orang	23,3
2.	1 – 2 Tahun	40 orang	26,6
3.	2 – 3 Tahun	50 orang	33,3
4.	> 3 tahun	25 orang	16,8
Jumlah		150 orang	100

Sumber: PT. DSN Lumajang, Tahun 2010

Banyaknya responden dengan masa kerja di bawah 10 tahun dikarenakan pada 3 tahun terakhir ini PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang telah melakukan perekrutan karyawan baru. Perekrutan ini sebagai upaya untuk melakukan regenerasi karyawan yang menjalankan fungsi produksi, juga untuk mengantisipasi karyawan yang memasuki masa pensiun. Selain itu penambahan karyawan dilakukan sehubungan dengan bertambahnya jumlah produksi kayu yang ada di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang.

#### c. Status

Status responden perlu juga diketahui untuk dapat memberikan gambaran berkenaan dengan motivasi karyawan dalam bekerja. Biasanya seseorang yang telah

menikah akan termotivasi untuk bekerja lebih bersemangat agar dapat mencukupi kebutuhan rumah tangganya. Selain itu dengan adanya status pernikahan ini akan dapat memberikan gambaran tentang tingkat kedewasaan berpikir. Adapun hasil analisis diperoleh status pernikahan responden selengkapnya dapat dilihat pada tabel 4.4, berikut ini:

Tabel 4.4 Distribusi Responden Menurut Status Pernikahan

No.	Status Pernikahan	Jumlah	Persentase (%)
1.	Belum Menikah	25	16,6
2.	Menikah	125	83,4
Jumlah		150 orang	100

Sumber: PT. DSN Lumajang, Tahun 2010

Berdasarkan pada tabel 4.4 di atas dapat diketahui bahwa sebagian besar responden di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang sudah menikah yakni sebanyak 125 orang atau sebesar (83,4%). Hal ini diharapkan dengan status tersebut akan memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja sehingga menghasilkan kinerja yang optimal. Selain itu juga responden diharapkan memiliki kedewasaan berpikir sehingga akan lebih matang dalam bertindak dan melaksanakan tugas serta tanggung jawabnya.

#### d. Jenis Kelamin

Untuk menjadi karyawan di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang di dominasi oleh karyawan laki-laki. Karena perusahaan ini bergerak dalam produksi kayu. Kita tahu tenaga kerja wanita sangat lemah dalam memotong kayu, mengangkut kayu, sortir kayu yang tempatnya tidak selalu dipabrik. Walaupun laki-laki maupun perempuan memiliki kesempatan yang sama untuk menjadi karyawan di perusahaan tersebut. Adapun data mengenai karakteristik responden menurut jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 4.5, berikut ini:

Tabel 4.5 Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Laki-laki	149	99,33
2.	Perempuan	1	0,67
Jumlah		150	100

Sumber: PT. DSN Lumajang, Tahun 2010

Berdasarkan tabel 4.5 di atas dapat diketahui bahwa responden terdiri atas laki-laki dan perempuan. Namun secara kuantitas jumlah responden laki-laki hampir 100 persen dibandingkan dengan jumlah responden perempuan, di mana laki-laki sebanyak 149 orang (99,33%) dan perempuan sebanyak 1 orang (0.67%). Besarnya jumlah laki-laki hasil perekrutan karyawan selama ini adalah lebih banyak laki-laki disebabkan lebih banyak memenuhi persyaratan yang ditentukan dan bagian yang dikerjakan kebanyakan untuk laki-laki. Hal ini terlihat bahwa karyawan dengan jenis kelamin perempuan sangat sedikit diterima mengingat segala pekerjaan ini lebih banyak mengutamakan kekuatan fisik sedangkan pekerjaan wanita hanya bagian staf /bendahara karena mempunyai kelebihan seperti kedisiplinan, ketelitian, kerapian dan sebagainya.

e. Tingkat Pendidikan

Aspek pendidikan sangat penting bagi seorang karyawan, dimana tingkat pendidikan menjadi juga sebagai salah satu syarat utama untuk dapat diterima menjadi karyawan di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang. Seseorang yang berpendidikan lebih tinggi relatif memiliki pengetahuan dan kemampuan (kompetensi) lebih baik dibandingkan dengan seseorang yang pendidikannya lebih rendah. Oleh karena itu orang-orang yang berpendidikan lebih tinggi secara umum mempunyai peluang yang lebih besar untuk dapat bekerja secara efisien dan efektif. Pada sisi yang lain, tingkat pendidikan pada masa sekarang ini menjadi salah satu persyaratan utama untuk dapat menduduki jabatan maupun untuk dipromosikan pada jabatan yang lebih tinggi. Karakteristik responden menurut tingkat pendidikan dapat dilihat pada tabel 4.6, sebagai berikut:

Tabel 4.6 : Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan

No.	Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1.	SLTA/STM	135 orang	90
2.	S1	15 orang	10
Jumlah		150 orang	100

Sumber: PT. DSN Lumajang, Tahun 2010

Berdasarkan pada tabel di atas dapat diketahui bahwa tingkat pendidikan responden terbanyak adalah SLTA/STM, yakni sebanyak 135 orang atau sebesar 90%, hal ini merupakan kebijakan yang diterapkan pada saat perekrutan yang didasari pemikiran pada kemampuan lembaga dan skill dalam pekerjaan. Walaupun demikian yang berlatar belakang pendidikan setingkat SLTA, para karyawan tersebut terus ditingkatkan kemampuannya dengan mengikutsertakan berbagai pelatihan dan memberi kesempatan untuk meningkatkan keterampilan yang berkaitan dengan bidang pekerjaannya masing-masing.

Selain adanya karyawan dengan pendidikan setingkat SLTA sebagai pelaksanaan tugas, di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang juga tetap memperhatikan karyawan yang menduduki pada posisi pimpinan ataupun yang dikader/dipersiapkan untuk menduduki pada posisi pimpinan. Hal ini dapat terlihat adanya jumlah karyawan dengan pendidikan sarjana (S1) sebanyak 15 orang atau sebesar 10 %.

#### 4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian

Untuk mempermudah menganalisa data secara kuantitatif serta mempermudah dalam penarikan kesimpulan dalam penelitian ini, maka di bawah ini akan dipaparkan jawaban responden terhadap sejumlah pertanyaan yang telah diajukan.

##### a. Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang dilakukan dalam perusahaan PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang, berdasarkan data-data yang diperoleh dari responden berupa skor pertanyaan yang telah diajukan mengenai indikator gaya kepemimpinan dapat dilihat pada lampiran 2. Di bawah ini akan disajikan mengenai hasil jawaban responden menurut klasifikasi tingkatan skor dari masing-masing pertanyaan tentang gaya kepemimpinan pada tabel 4.7, sebagai berikut:



Tabel 4.7 : Distribusi Jawaban Responden Menurut Klasifikasi Tingkatan Skor Tentang Gaya kepemimpinan

Pertanyaan	Jawaban					Jumlah
	5	4	3	2	1	
1	79	54	9	7	1	150
2	85	43	15	4	3	150
3	74	47	21	3	5	150
4	91	36	17	5	1	150
5	73	42	32	2	1	150
6	89	47	9	4	1	150
7	90	45	14	1		150
8	84	44	18	3	1	150
9	88	40	18	4		150
Jumlah	753	398	153	33	13	1350

Sumber: Data primer diolah, (lampiran 3)

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa pada umumnya responden menjawab sangat setuju untuk semua pertanyaan pada variabel gaya kepemimpinan. Hal itu menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang dapat memberikan dukungan pada karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Selain itu pula pimpinan juga dapat mendelegasikan wewenang yang selalu diikuti dengan petunjuk yang jelas. Hal yang tak kalah pentingnya adalah gaya kepemimpinan di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang adalah selalu memberikan semangat terhadap penyelesaian tugas pekerjaan. Gaya kepemimpinan yang demokratis juga ditunjukkan, dimana pimpinan senantiasa mempertimbangkan ide-ide karyawan dalam pengambilan keputusan.

b. Iklim komunikasi organisasi

Data-data yang diperoleh dari responden yang berupa skor dari pertanyaan yang diajukan mengenai indikator iklim komunikasi organisasi dapat dilihat pada lampiran 3. Di bawah ini akan disajikan mengenai hasil jawaban responden menurut klasifikasi tingkatan skor dari masing-masing pertanyaan tentang Iklim Komunikasi Organisasi pada tabel 4.8, sebagai berikut:

Tabel 4.8 : Distribusi Jawaban Responden Menurut Klasifikasi Tingkat Skor Tentang Iklim komunikasi organisasi

No.	Jawaban					Jumlah
	5	4	3	2	1	
Pertanyaan 1	81	45	22	2	-	150
Pertanyaan 2	83	52	4	9	2	150
Pertanyaan 3	90	46	13	1	-	150
Pertanyaan 4	74	52	23	1	-	150
Pertanyaan 5	92	40	12	6	-	150
Pertanyaan 6	72	46	28	3	1	150
Pertanyaan 7	84	52	4	10	-	150
Pertanyaan 8	89	47	14	-	-	150
Pertanyaan 9	72	53	23	2	-	150
Pertanyaan 10	90	41	11	8	-	150
Pertanyaan 11	70	48	29	3	-	150
Pertanyaan 12	83	52	5	10	-	150
Pertanyaan 13	93	46	11	-	-	150
Pertanyaan 14	70	54	26	-	-	150
Pertanyaan 15	85	45	12	7	1	150
Pertanyaan 16	78	42	26	3	1	150
Pertanyaan 17	84	51	4	11	-	150
Pertanyaan 18	93	46	11	-	-	150
Jumlah	1483	858	278	76	5	2700

Sumber: Data primer diolah, (lampiran 3)

Berdasarkan hasil jawaban responden menunjukkan bahwa iklim komunikasi organisasi pada PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang cukup baik. Hal itu ditunjukkan dengan hasil jawaban responden yang merupakan persepsi -suatu evaluasi makro- mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respons pegawai terhadap pegawai lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antarpersonal, dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam perusahaan.

c. Kepuasan Kerja

Data-data yang diperoleh dari jawaban responden yang berupa skor dari pertanyaan yang diajukan mengenai indikator kepuasan kerja dapat dilihat pada lampiran 4. Hasil jawaban dari responden menurut klasifikasi tingkatan skor dari masing-masing pertanyaan tentang kepuasan kerja, seperti tampak pada tabel 4.9, sebagai berikut:

Tabel 4.9. Distribusi Jawaban Responden Menurut Klasifikasi Tingkatan Skor Tentang Kepuasan Kerja

Pertanyaan	Jawaban					Jumlah
	5	4	3	2	1	
1	85	54	3	8	-	150
2	89	47	14	-	-	150
3	77	54	19	-	-	150
4	93	39	10	8	-	150
5	77	48	25	-	-	150
Jumlah	421	242	71	16	0	750

Sumber: Data primer diolah (lampiran 3)

Berdasarkan jawaban responden, pada umumnya pertanyaan mengenai kepuasan kerja menjawab sangat setuju. Hal itu menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan yang tinggi di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang dimulai dari adanya kepuasan kerja karyawan atas kesesuaian tugas yang diemban dengan kemampuan yang dimilikinya. Artinya karyawan merasakan kepuasan kerja dalam melakukan tugas yang diembannya dengan kemampuan yang dimilikinya. Sedangkan dalam hal interaksi dengan kolega atau rekan kerja juga turut memberikan kontribusi kepuasan dalam bekerja. Dimana karyawan merasa sangat puas dengan keramahan serta kesantunan rekan sekerja. Hubungan antar karyawan terbina dengan baik dimana sopan santun dan keramahan diantara karyawan terjaga baik.

#### d. Kinerja Karyawan

Data-data yang diperoleh dari jawaban responden yang berupa skor dari pertanyaan yang diajukan mengenai indikator kinerja karyawan dapat dilihat pada lampiran 5. Di bawah ini akan disajikan hasil jawaban karyawan menurut klasifikasi tingkatan skor dari masing-masing pertanyaan tentang kinerja karyawan, seperti pada tabel 4.10 di bawah ini.

Tabel 4.10 : Hasil Jawaban Responden Menurut Klasifikasi Tingkatan Skor Tentang Kinerja Karyawan

Pertanyaan	Jawaban					Jumlah
	5	4	3	2	1	
1	68	53	29	-	-	150
2	85	47	11	7	-	150
3	81	40	25	4	-	150
Jumlah	234	140	65	11	0	450

Sumber: Data primer diolah (lampiran 3)

Berdasarkan hasil jawaban responden diperoleh hasil paling besar menjawab sangat baik. Hal itu menunjukkan bahwa tingginya kinerja karyawan di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang dikontribusikan oleh kinerja bawahan yang tinggi. Bawahan merasakan sangat memuaskan dalam mengerjakan pekerjaan sesuai spesifikasinya. Selain itu juga bawahan selalu menjalin komunikasi dengan baik antara rekan kerjanya. Komunikasi yang terjalin antara bawahan dan atasan juga terjalin dengan sangat baik, dimana bawahan selalu menjalin komunikasi dengan atasannya. Bawahan juga merasakan mampu menjaga sarana yang dipergunakannya dalam bekerja. Koordinasi yang terjalin dengan baik akan tercipta hubungan yang harmonis antara bawahan dan atasan.

#### 4.2.3 Analisis Data Pra Hipotesis

##### a. Uji Validitas

Validitas menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat mengukur apa yang seharusnya diukur. Suatu tes atas instrumen pengukuran dapat dikatakan memiliki validitas yang tinggi apabila instrumen tersebut menjalankan fungsi ukurnya atau memberikan hasil ukur sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran. Uji validitas menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) yaitu faktor yang dapat menjelaskan korelasi diantara sekelompok variabel. Hubungan antara sekelompok variabel digabungkan dalam beberapa faktor yang dapat menjelaskan karakteristik seluruh variabel. Rangkuman hasil pengujian validitas instrumen penelitian dapat dilihat pada tabel 4.11 di bawah ini.

Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa pada variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), iklim komunikasi organisasi ( $X_2$ ), variabel kepuasan kerja ( $Z$ ) dan kinerja karyawan ( $Y$ ) terbukti valid. Hal itu ditunjukkan dengan nilai  $KMO > 0,6$  dan *Barlett Test*  $< 0,05$  dari masing-masing variabel penelitian.

Tabel 4.11 : Rekapitulasi Hasil Uji Validitas Instrumen Penelitian

No.	Item	KMO	<i>Barlett Test</i>	Keterangan
1	X1	0,659	0,000	Valid
2	X2	0,604	0,000	Valid
3	Z	0,603	0,004	Valid
4	Y	0,615	0,000	Valid

Sumber: Lampiran 4

#### b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat diandalkan. Dalam penelitian ini status instrumen dapat dikatakan andal atau reliabel apabila memiliki koefisien keandalan lebih besar dari 0,67. Data selengkapnya mengenai uji reliabilitas disajikan pada tabel 4.16. Berdasarkan data pada tabel semua item pertanyaan dalam penelitian ini dapat dikatakan reliabel karena semua nilai alpha ( $\alpha$ ) pada setiap variabel lebih besar dari 0,67. Dengan demikian dapat digunakan sebagai instrumen dalam mengukur variabel yang ditetapkan dalam penelitian ini. Hasil uji reliabilitas dapat diketahui hasilnya pada tabel 4.12, sebagai berikut.

Tabel 4.12 : Rekapitulasi Hasil Uji Reliabilitas

No.	Variabel	Koefisien Alpha	Keterangan
1.	Gaya kepemimpinan ( $X_1$ )	0,681	Reliabel
2.	Iklim komunikasi organisasi ( $X_2$ )	0,767	Reliabel
3.	Kepuasan Kerja ( $Z$ )	0,775	Reliabel
4.	Kinerja Karyawan ( $Y$ )	0,868	Reliabel

Sumber: Lampiran 5

#### 4.2.4 Hasil Pengujian Hipotesis

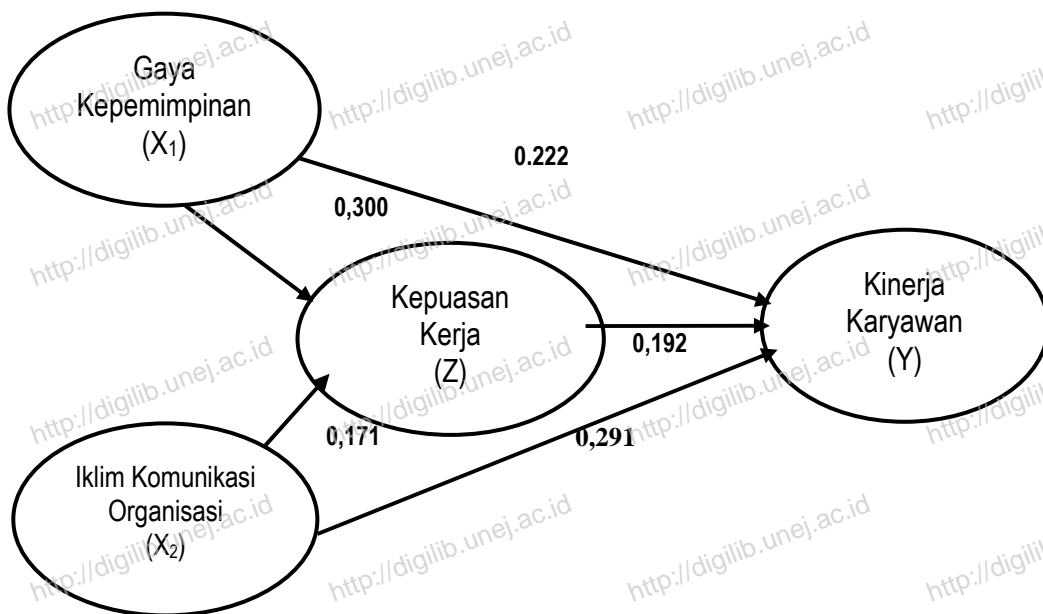
Setelah diketahui bahwa model dalam analisis ini telah fit maka analisis selanjutnya adalah mengetahui tingkat hubungan dan signifikansi atau kebermaknaan

hubungan antar variabel yang ada dalam penelitian ini. Hasil pengujian memberikan hasil model persamaan struktural yang menunjukkan adanya hubungan antar variabel gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja, kepuasan kerja dengan kinerja, iklim komunikasi organisasi dengan kepuasan kerja, iklim komunikasi organisasi dengan kinerja dan kepuasan dengan kinerja. Selengkapnya hasil analisis hubungan antara variabel-variabel tersebut dapat dilihat pada gambar 4.2 di bawah ini.

Model Analisis Jalur (*Path Analysis*) yang digunakan dalam penelitian ini dapat diuraikan dalam persamaan struktural berikut:

$$Z = 0,300 X_1 + 0,171 X_2 + \varepsilon \dots \dots \dots \text{(persamaan 1)}$$

$$Y = 0,222 X_1 + 0,291 X_2 + 0,192 Z + \varepsilon \dots \text{(persamaan 2)}$$



Gambar 4.2 : Hasil Diagram Jalur Pengaruh Gaya kepemimpinan dan Iklim Komunikasi Organisasi terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang

Sumber: Lampiran 6 dan 7

Setelah diketahui gambaran hubungan antara variabel-variabel penelitian ini maka selanjutnya akan dipaparkan hasil pengujian hipotesis. Dalam hal ini akan disajikan nilai koefisien jalur antar variabel berikut signifikansi hasil uji hipotesis pada tabel 4.13, sebagai berikut:

Tabel 4.13 : Nilai Koefisien Jalur dan Pengujian Hipotesis

Triabel	Koefisien Jalur	Signifikansi	Keterangan
$X_1 \rightarrow Z$	0,300	0,004	Signifikan
$X_2 \rightarrow Z$	0,171	0,001	Signifikan
$Z \rightarrow Y$	0,192	0,022	Signifikan
$X_2 \rightarrow Y$	0,222	0,044	Signifikan
$X_1 \rightarrow Y$	0,291	0,002	Signifikan

Sumber: Lampiran 6 dan 7

Hipotesis pertama dalam penelitian ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan tabel 4.13 diketahui bahwa nilai koefisien jalur antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 0,300 dengan nilai signifikan 0,004 lebih kecil dari 0,05. Sedangkan untuk variabel iklim komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,171 dengan nilai signifikan 0,001 lebih kecil dari 0,05 sebagaimana yang disyaratkan. Hasil ini tentu saja mendukung (menerima) hipotesis pertama dan kedua pada penelitian ini yang menyatakan gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang.

Hipotesis ketiga dalam penelitian ini menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang. Berdasarkan hasil analisis yang ada ternyata nilai koefisien jalur gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,291 dengan signifikansi sebesar 0,002 lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang. Sedangkan untuk iklim komunikasi organisasi dengan kinerja karyawan memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0,222 dengan nilai signifikansi 0,044 lebih kecil dari 0,05. Maka dapat disimpulkan bahwa iklim komunikasi organisasi berpengaruh sebesar 0,222 terhadap kinerja karyawan. Hasil ini mendukung (menerima) hipotesis keempat pada penelitian ini yang menyatakan gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang.

Hipotesis kelima dalam penelitian ini menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang. Berdasarkan hasil analisis yang ada ternyata nilai koefisien jalur kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,192 dengan signifikansi 0,002 lebih kecil dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang. Hasil ini mendukung (menerima) hipotesis kelima pada penelitian ini yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang.

#### 4.2.5 Pengaruh Antar Variabel Penelitian

Dalam persamaan struktural yang melibatkan banyak variabel dan jalur antar variabel terdapat pengaruh antar variabel yang meliputi pengaruh langsung, tidak langsung, dan pengaruh total. Untuk itu akan dibahas secara rinci masing-masing pengaruh tersebut.

##### a. Pengaruh Langsung Antar Variabel Penelitian

Hubungan langsung terjadi antara variabel gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi dengan variabel *intervening* kepuasan kerja dan variabel dependen kinerja karyawan. Tabel 4.14 menyajikan hasil *direct* mengenai hubungan langsung yang terjadi diantara variabel-variabel independen dan dependen

Tabel 4.14 : Pengaruh Langsung Variabel Penelitian

Pengaruh Langsung		Variabel Dependen	
		Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan
Variabel Independen	Gaya kepemimpinan	0,300	0,222
	Iklim komunikasi organisasi	0,171	0,291
	Kepuasan Kerja	-	0,192

Sumber: Lampiran 6 dan 7

Berdasarkan pada Tabel 4.14, dapat dijelaskan besarnya pengaruh langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen. Terdapat dua efek langsung pada kepuasan kerja (Z), yakni gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan iklim komunikasi organisasi ( $X_2$ ). Efek langsung yang terbesar pada kepuasan kerja (Z) adalah iklim komunikasi organisasi ( $X_2$ ). Terdapat tiga efek langsung pada kinerja karyawan (Y),



yakni gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan iklim komunikasi organisasi ( $X_2$ ), serta kepuasan kerja ( $Z$ ). Efek langsung yang terbesar pada kinerja karyawan ( $Y$ ) adalah kepuasan kerja ( $Z$ ). Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut memberikan kontribusi yang besar dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

#### 4.2.6 Pengaruh Tidak Langsung Antar Variabel Penelitian

Hubungan tidak langsung terjadi antara variabel independen gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan iklim komunikasi organisasi ( $X_2$ ) dengan variabel kinerja karyawan ( $Y$ ) melalui kepuasan kerja ( $Z$ ). Tabel 4.15 menyajikan hasil *indirect* mengenai hubungan tidak langsung yang terjadi diantara variabel-variabel independen dan dependen.

Tabel 4.15: Pengaruh Variabel Tidak Langsung Penelitian

Pengaruh Tidak Langsung		Variabel Dependen	
		Kepuasan Kerja ( <i>Interviening</i> )	Kinerja Karyawan
Variabel Dependen	Gaya kepemimpinan		0,057
	Iklim komunikasi organisasi	-	0,032
	Kepuasan Kerja	-	-

Sumber: Lampiran 6 dan 7

Berdasarkan pada Tabel 4.15, dapat dijelaskan besar pengaruh tidak langsung dari variabel independen terhadap variabel dependen. Terdapat dua efek tidak langsung pada kinerja karyawan ( $Y$ ), yakni gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan iklim komunikasi organisasi ( $X_2$ ). Efek tidak langsung yang terbesar pada kinerja karyawan ( $Y$ ) adalah gaya kepemimpinan ( $X_1$ ). Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel tersebut memberikan kontribusi yang besar dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa variabel-variabel dependen tersebut memberikan kontribusi yang besar dalam mempengaruhi kinerja karyawan.

#### 4.2.7 Pengaruh Total Antar Variabel Penelitian

Hubungan total terjadi antara variabel gaya kepemimpinan dan iklim

komunikasi organisasi dengan variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Tabel 4.16 menyajikan hasil *total effect* mengenai hubungan yang terjadi diantara variabel-variabel independen dan dependen.

Tabel 4.16 : Pengaruh Total Variabel Penelitian

Total Pengaruh		Variabel Dependen	
		Kepuasan Kerja ( <i>Interviening</i> )	Kinerja Karyawan
Variabel Dependen	Gaya kepemimpinan	0,300	0,279
	Iklim komunikasi organisasi	0,171	0,323
	Kepuasan Kerja	-	0,192

Sumber: Lampiran 6 dan 7

Berdasarkan Tabel 4.16, dapat dijelaskan besar pengaruh total dari variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil tabel 4.16 Tersebut menunjukkan bahwa total pengaruh variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kinerja sebesar 0,279 atau 27,9% dan iklim komunikasi organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan sebesar 0,323 atau 32,3%. Hal itu menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan iklim komunikasi organisasi ( $X_2$ ) memberikan kontribusi bagi peningkatan kinerja karyawan PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang.

Rangkuman hasil pengujian hipotesis disajikan dalam Tabel 4.17, dari tabel tersebut diketahui bahwa dari lima hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, seluruhnya hipotesis diterima.

Tabel 4.17. Rangkuman Hasil Pengujian Hipotesis

No.	Hipotesis Penelitian	Keterangan
1.	Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang	Diterima positif dan signifikan
2.	Iklim komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang	Diterima positif dan signifikan
3.	Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang	Diterima positif dan signifikan
4.	Iklim komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang	Diterima positif dan signifikan
5.	Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang	Diterima positif dan signifikan

Sumber: Lampiran 6 dan 7

### 4.3 Pembahasan Hasil Penelitian

#### 4.3.1 Pengaruh Gaya kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja

Dalam sebuah organisasi gaya kepemimpinan merupakan salah satu masalah strategis dalam pengelolaan organisasi, dimana maju mundurnya suatu organisasi dan tercapai tidaknya tujuan organisasi dapat ditentukan oleh berjalan atau tidaknya fungsi gaya kepemimpinan yang diterapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Organisasi membutuhkan seorang pemimpin yang mampu memberikan arah dan bimbingan pada karyawan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi tersebut, baik organisasi pemerintah, maupun swasta serta organisasi sosial lainnya. Untuk terciptanya suatu kondisi yang baik sangat tergantung dari situasi dan gaya yang diterapkan oleh sipemimpin tersebut. Disamping itu pula bila seorang karyawan telah merasakan situasi yang kondusif, maka akan merasakan kepuasan dalam melakukan aktivitas dengan baik.

Menurut Robert House (dalam Robbins, 2002:16) mengemukakan bahwa perilaku seorang pimpinan dapat diterima dengan baik oleh bawahan sejauh mereka pandang sebagai suatu sumber dari atau kepuasan segera atau kepuasan masa depan. Selanjutnya dikatakan bahwa perilaku seorang pemimpin bersifat motivasional untuk: (1) membuat bawahan memerlukan kepuasan yang bergantung pada kinerja

yang efektif, dan (2) memberikan latihan (*coaching*), bimbingan, dukungan dan ganjaran yang perlu untuk kinerja yang efektif.

Gaya kepemimpinan yang ada di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang, berdasarkan hasil jawaban kuisisioner oleh responden dapat digolongkan pada tingkatan gaya kepemimpinan yang kuat. Hal ini dikarenakan pimpinan senantiasa memberikan dukungan terhadap karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Selain itu pimpinan juga dapat mendelegasikan wewenang yang selalu diikuti dengan petunjuk yang jelas. Sehingga dengan demikian karyawan merasa dihargai untuk mengembangkan kreativitasnya meski tetap diberikan pengarahan dari pimpinan. Hal yang tak kalah pentingnya adalah gaya kepemimpinan di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang adalah selalu memberikan semangat terhadap penyelesaian tugas pekerjaan. Gaya kepemimpinan yang demokratis juga ditunjukkan, dimana pimpinan senantiasa mempertimbangkan ide-ide karyawan dalam suatu pengambilan keputusan. Kondisi gaya kepemimpinan yang demikian ini memberikan kondisi kerja yang dinamis pada tingkatan karyawan. Karyawan merasakan ada keleluasaan dalam batasan tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaannya. Pendelegasian yang dilakukan pimpinan menjadikan karyawan melakukan koordinasi antar karyawan sehingga tercipta interaksi yang positif diantara karyawan. Kondisi interaksi, komunikasi dan kerjasama yang baik antar karyawan inilah yang menjadikan kepuasan yang tinggi bagi karyawan.

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini tampak dalam sikap positif pekerja terhadap pekerjaan yang dihadapi dan lingkungannya. Setidaknya, karyawan yang tidak puas akan bersikap negatif terhadap pekerjaannya dan bentuknya berbeda-beda dengan yang lainnya. Pada sisi lain, dalam sebuah organisasi perlu adanya gaya kepemimpinan yang berguna untuk mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan suatu tindakan pada diri seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan pada situasi tertentu (Sujak, 1990:1).

Berdasarkan hasil jawaban kuisisioner oleh responden dapat diketahui bahwa kepuasan kerja karyawan di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang dapat dikategorisasikan tinggi. Kepuasan kerja karyawan di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang ini ditunjukkan adanya hubungan dengan rekan kerja yang dirasakan

nyaman. Karyawan merasakan adanya kenyamanan dalam interaksi dengan rekan kerja, dimana keramahan, kesopanan dan penghormatan sesama rekan kerja sangat terjaga. Selain itu karyawan merasakan ada kesesuaian keahlian dan pengetahuannya dengan bidang kerja yang ditanganinya. Berdasarkan hal tersebut dalam menjalankan tugas yang diemban, karyawan tidak merasakan adanya kesulitan yang berarti. Hal yang cukup menarik disini adalah bahwa karyawan merasakan kepuasan yang tinggi meski dari sisi finansial karyawan kurang menunjukkan adanya kepuasan yang tinggi. Meski demikian lingkungan kerja dan suasana kerja yang terasa nyaman bagi karyawan memberikan kepuasan kerja yang tinggi bagi karyawan di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang.

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan analisis jalur dapat diketahui bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, dari hasil analisis diperoleh nilai koefisien jalur sebesar 0,300, ini berarti bahwa semakin kuat kualitas gaya kepemimpinan akan diikuti peningkatan kepuasan karyawan. Berdasarkan temuan tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang ada di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang telah mampu menjalankan fungsi gaya kepemimpinannya terutama dalam hal interpersonal dengan karyawan dengan sangat baik. Gaya kepemimpinan yang dijalankan terutama pada gaya mengarahkan, membimbing, dan mendukung atas pelimpahan tugas dan wewenang pada akhirnya mampu memberikan kepuasan pada karyawan. Karyawan merasakan kenyamanan dalam bekerja, dalam bentuk merasa bebas untuk berkreasi dan mendapatkan arahan bila ada kesulitan. Sehingga proses kerja yang ada diantara karyawan memberikan iklim yang positif juga, dan efeknya adalah kepuasan kerja yang dialami oleh karyawan. Hasil ini mendukung temuan Nursiah (2004), dan H. Teman Koesmono (2007), menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dapat memberikan kepuasan kerja kepada karyawan.

Pada masa mendatang untuk lebih meningkatkan kepuasan kerja karyawan di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang, maka gaya kepemimpinan di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang pada masa mendatang perlu dilakukan upaya peningkatan monitoring dan pengawasan atas pelimpahan tugas dan kewenangan pimpinan kepada karyawan. Hal ini dimaksudkan agar supaya dapat dipastikan

bahwa tugas dan kewenangan yang diberikan tersebut dapat berjalan sebagaimana mestinya. Meski selama ini pelaksanaan tugas dapat dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab akan tetapi perlakuan kontrol menjadikan *warning* bagi karyawan untuk tetap bekerja sesuai dengan ketentuan organisasi.

#### 4.3.2 Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Dalam sebuah organisasi atau lembaga diperlukan adanya iklim komunikasi organisasi yang baik untuk bisa mencapai tujuan yang diharapkan. Hal ini dikarenakan dalam iklim komunikasi organisasi merupakan suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi. Sesungguhnya terdapat hubungan antara iklim komunikasi organisasi dengan kepuasan kerja karyawan, dimana pengukuran iklim komunikasi organisasi dapat dilakukan dengan menguraikan dimensi yang membentuk iklim komunikasi organisasi tersebut. Pengukuran iklim komunikasi organisasi dapat dilakukan dengan pengukuran yang meliputi persepsi anggota organisasi mengenai pengaruh komunikasi. Pace dan Peterson pada tahun 1972 mengembangkan Inventaris Iklim Komunikasi (IIK) yang dirancang untuk mengukur enam “pengaruh komunikasi” atau dimensi komunikasi, yang ditentukan dalam suatu model yang berasal dari analisis “iklim ideal yang berhubungan dengan pengelolaan” (Pace dan Faules, 2000:34).

Iklim komunikasi organisasi yang ada di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang sudah berada pada tingkatan yang cukup baik. Proses komunikasi pasti selalu terjadi baik komunikasi antar individu maupun kelompok pada PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang. Jika melakukan suatu proses komunikasi juga akan dipikirkan mengenai dampak maupun efek yang akan terjadi nantinya. Iklim komunikasi merupakan gabungan dari persepsi-persepsi -suatu evaluasi makro-mengenai peristiwa komunikasi, perilaku manusia, respons pegawai terhadap pegawai lainnya, harapan-harapan, konflik-konflik antarpersonal, dan kesempatan bagi pertumbuhan dalam organisasi tersebut untuk dapat memberikan kepuasan bagi karyawan di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang.

Berdasarkan hasil analisis jalur ditemukan ada pengaruh yang positif dan signifikan antara iklim komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja. Nilai koefisien jalur iklim komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja sebesar 0,171,

berarti bahwa semakin baik iklim komunikasi organisasi akan diikuti peningkatan kepuasan kerja karyawan. Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan oleh Koesmono (2007) yang menyimpulkan bahwa iklim komunikasi organisasi berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Berdasarkan dari penemuan penelitian yang ada pada iklim komunikasi organisasi perlu dipertahankan pada kepercayaan, kejujuran, partisipatif, keterbukaan, komunikasi yang terjadi antar karyawan. Akan tetapi pada iklim komunikasi organisasi ini, hal-hal yang berkaitan dengan kepercayaan, keterbukaan, partisipatif dan komunikasi antar karyawan perlu memperoleh perhatian yang lebih pada masa yang akan datang dan ditingkatkan sehingga lebih menimbulkan kepuasan bagi karyawan di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang.

#### 4.3.3 Pengaruh Gaya kepemimpinan Terhadap Kinerja

Sebagaimana diketahui bahwa gaya kepemimpinan dalam sebuah organisasi akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan yang ada dalam organisasi tersebut. Pemimpin akan memberikan perintah/pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berdasarkan hasil pengujian ditemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,291.

Berdasarkan hasil analisis sebelumnya diketahui bahwa gaya kepemimpinan di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang memiliki gaya kepemimpinan yang kuat. Pemimpin di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang mampu mendelegasikan wewenang dengan memberikan pengarahan dengan menguraikan penjelasan tentang tugas yang diberikan kepada karyawan. Setelah tugas diberikan juga diberikan kewenangan pada karyawan, pimpinan juga selalu memberikan dukungan agar tugas dan wewenang tersebut dapat dilaksanakan dengan baik dan benar sesuai dengan tujuan yang diinginkan. Pemberian dukungan tersebut berupa pemberian semangat untuk dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik. Setelah kewenangan dalam menjalankan tugas diberikan pimpinan tidak lupa untuk selalu melakukan pengawasan yang memastikan bahwa tugas tersebut berjalan sebagaimana mestinya. Selain itu ada hal yang cukup menarik dalam gaya kepemimpinan yang ada di PT.

Dharma Satya Nusantara Lumajang adalah pimpinan senantiasa mempertimbangkan ide-ide yang diberikan karyawan pada saat pimpinan harus mengambil keputusan. Intinya gaya kepemimpinan yang ada di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang ini telah mampu memberikan pendelegasian yang diikuti dengan pengarahan, bimbingan dan dukungan sehingga semua tugas yang diberikan dapat terlaksana dengan baik.

Adanya gaya kepemimpinan yang kuat di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang ini menjadikan adanya kinerja karyawan yang tinggi pula. Tingginya kinerja karyawan di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang ini dapat ditunjukkan dengan kualitas pelaksanaan kerja dimana karyawan berusaha menjalin kerjasama dan komunikasi dengan rekan kerja dalam menjalankan tugasnya. Sehingga karyawan dalam melaksanakan tugasnya selalu berorientasi pada kualitas kerja dengan memperhatikan efisiensi dan ketepatan waktu dalam penyelesaiannya. Komunikasi yang dibangun oleh karyawan ternyata tidak hanya dilakukan antar karyawan (horizontal) tetapi juga dengan pimpinan (vertikal) dan juga pihak lain yang memiliki kepentingan. Gaya kepemimpinan yang lebih menekankan pada pendelegasian secara bertanggung jawab yang diikuti dengan pemberian semangat dan petunjuk pelaksanaan apabila memang mengalami kesulitan, ternyata menjadi sarana yang lebih baik untuk dapat menjalin koordinasi antara bawahan dan atasan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan ini mampu mendorong kinerja yang baik pada tingkatan kebijakan dan pelaksanaan pekerjaan. Gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi terbukti mendorong peningkatan kinerja yang tinggi diantara karyawan di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Thoyib (2005) dan Bonaventura Hendrikus Pedro Rodriques (2004) yang menyimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hal yang perlu mendapatkan perhatian bagi manajemen di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang adalah meski sudah berada pada tingkatan yang bagus adalah berkaitan dengan masalah efisiensi waktu. Pimpinan perlu memberikan pengarahan yang lebih detail lagi yang ditambah dengan monitoring yang berkala sehingga penyelesaian atas tugas yang diberikan kepada karyawan dapat diselesaikan dengan waktu yang tepat dan efisien.



#### 4.3.4 Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja

Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan ditemukan bahwa iklim komunikasi organisasi juga memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,291. Nilai koefisien jalur ini lebih kecil jika dibandingkan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja yang besarnya hanya 0,222. Hal ini menunjukkan bahwa iklim komunikasi organisasi lebih memberikan kontribusi yang besar terhadap kinerja karyawan.

Dalam sebuah organisasi atau lembaga, hasil yang bagus dengan ketepatan waktu yang optimal akan tercapai apabila didukung oleh kinerja sumberdaya yang bagus. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan di depan diketahui bahwa tingkat kinerja karyawan di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang berada pada tingkatan yang tinggi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingginya kinerja karyawan di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang ini dipengaruhi oleh iklim komunikasi organisasi yang ada di perusahaan tersebut. Iklim komunikasi organisasi yang ada dalam bentuk kerjasama yang baik antara karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya menjadikan iklim komunikasi organisasi yang ada di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang semakin kuat. Iklim komunikasi organisasi yang seperti inilah yang tentunya akan memberikan pengaruh besar pada tingginya kinerja karyawan. Hasil temuan ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Koesmono (2007), menyatakan bahwa iklim komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil yang diperoleh pada penelitian ini ternyata iklim komunikasi organisasi lebih dominan berperan dibandingkan dengan gaya kepemimpinan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Untuk itu pada masa yang akan datang peranan gaya kepemimpinan pada karyawan di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang ini perlu mendapat lebih banyak perhatian. Hal ini dimaksudkan agar iklim komunikasi organisasi yang telah berjalan dengan baik tersebut dapat lebih ditingkatkan dengan adanya sistem gaya kepemimpinan yang baik.

#### 4.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja

Seseorang cenderung bekerja dengan penuh semangat apabila kepuasan dapat diperolehnya dari pekerjaannya dan kepuasan kerja karyawan merupakan kunci pendorong moral, kedisiplinan, dan prestasi kerja karyawan dalam mewujudkan tujuan perusahaan (Hasibuan, 2005:203). Kepuasan kerja yang tinggi atau baik akan membuat karyawan semakin loyal kepada organisasi. Semakin termotivasi dalam bekerja dan bekerja dengan rasa tenang sehingga yang lebih penting lagi adalah kepuasan kerja yang tinggi akan memperbesar terciptanya kinerja karyawan yang tinggi pula.

Berdasarkan analisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan ditemukan hasil adalah positif dan signifikan, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,192. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, akan diikuti peningkatan kinerja karyawan. Selain faktor gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi, maka ada faktor-faktor lain yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan, misalnya faktor insentif yang diterima oleh karyawan dengan keterlibatannya dalam berbagai kegiatan yang ada di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang, misalnya rekreasi, pemberian bonus, penghargaan atas hasil kerja dan lain-lain. Kegiatan-kegiatan tersebut memberikan tambahan pendapatan sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Disamping itu ada hal lainnya yang menimbulkan kepuasan kerja yaitu kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi juga akan menimbulkan kepuasan kerja. Berdasarkan hal tersebut, maka PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang perlu memperhatikan insentif yang diberikan kepada karyawan dan memberikan kesempatan yang seluas-luasnya untuk mendapatkan pendidikan bagi karyawan sehingga kepuasan kerja meningkat dan selanjutnya akan meningkatkan kinerja.

Kepuasan yang timbul juga dipengaruhi oleh hubungan yang baik antara sesama karyawan yang tidak dibatasi oleh status sosial dan jabatan, sehingga mencerminkan rasa kekeluargaan yang tinggi. Antara atasan dan bawahan saling memberikan masukan dalam menjalankan tugasnya, sedangkan antara karyawan akan saling membantu dalam menyelesaikan tugas yang diamanatkannya. Kondisi yang ada ini memberikan rasa kenyamanan di kalangan karyawan di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang. Meskipun secara finansial kepuasan kerja karyawan

belum menunjukkan tingkatan yang tinggi namun pengaruh interaksi sosial baik antar karyawan, maupun dengan atasan mampu menciptakan hubungan yang baik sehingga karyawan merasa ada kepuasan dalam bekerja. Kondisi semacam ini pada akhirnya akan meningkatkan kualitas kinerja karyawan. Kinerja yang tinggi berkaitan dengan bentuk komunikasi dan hubungan yang positif antara atasan dan bawahan untuk bekerja dengan efektif dan berorientasi pada kualitas hasil pekerjaan (kinerja). Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Nursiah (2004), dan Rodriques (2004), yang menyimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung, signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.

Meskipun kepuasan kerja karyawan yang ada di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang lebih banyak disebabkan adanya kenyamanan dalam bekerja yakni dalam hal interaksi dengan sesama karyawan maupun dengan atasan, namun ada satu hal yang layak mendapatkan perhatian. Hal yang perlu mendapatkan perhatian tersebut adalah berkaitan dengan kepuasan karyawan dalam hal finansial. Masalah finansial ini perlu mendapatkan perhatian mengingat hal ini adalah salah satu titik rentan yang dapat menimbulkan kontraproduktif di kalangan karyawan. Walaupun dalam waktu singkat hal tersebut sulit untuk direalisasikan namun minimal persoalan tersebut mendapat prioritas untuk dilakukan pemecahan.

#### 4.3.6 Pengaruh Gaya kepemimpinan dan Iklim komunikasi organisasi Melalui Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada tingkat kepuasan kerja yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja (*performance*) karyawan di PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang. Hal ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi berjalan dengan baik dan efektif.

Menurut sebagian besar responden dengan adanya gaya kepemimpinan yang mampu mengarahkan, membimbing dan mendelegasikan tugas kepada para karyawan dan didukung dengan iklim komunikasi organisasi yang kuat ternyata mampu memberikan kontribusi kepuasan kerja dalam diri setiap karyawan, sehingga pada akhirnya kepuasan kerja yang dirasakan dapat meningkatkan kinerjanya. Maka dengan demikian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang didukung oleh

iklim komunikasi organisasi yang kuat dapat meningkatkan kepuasan kerja pada setiap diri karyawan.

Berdasarkan hasil pembahasan pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen tersebut di atas, menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap kepuasan kerja dan kinerja bila dibandingkan dengan variabel iklim komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja. Mencermati hasil pengaruh variabel-variabel tersebut, maka hendaknya model gaya kepemimpinan yang diterapkan perlu disesuaikan dengan iklim komunikasi organisasi, karena iklim komunikasi organisasi lebih kuat pengaruhnya untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Model gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi hendaknya tercipta secara sinergis dan berkeseimbangan dalam meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Pelaksanaan model gaya kepemimpinan dapat diawali dan didorong bagaimana seorang pemimpin mengaplikasikan model tersebut dalam melakukan proses manajemen. Mengapa hal ini perlu dilakukan, karena walaupun model gaya kepemimpinan itu baik tetapi tidak didukung dengan figur pemimpin yang sanggup melaksanakan model tersebut, kemungkinan akan dapat menghambat aplikasi model dan akhirnya dapat menghambat timbulnya kepuasan kerja dan meningkatnya kinerja.

Dengan hal ini hendaknya hasil penelitian ini dapat menjadi masukan untuk ditindaklanjuti oleh pihak manajemen PT. Dharma Satya Nusantara Lumajang yang berkaitan dengan manajemen kinerja karyawan.

## BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang dikaitkan dengan kajian teori yang ada maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut ini:

- a. Kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi sama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. DSN Lumajang. Apabila diperbandingkan, ternyata kepemimpinan memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kepuasan dibandingkan dengan pengaruh iklim komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan adanya hubungan komunikasi dan kerjasama yang baik antar karyawan maupun antara karyawan dengan atasan yang terjadi di PT. DSN Lumajang.
- b. Kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi sama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. DSN Lumajang. Namun bila diperbandingkan, ternyata iklim komunikasi organisasi lebih besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan dibandingkan dengan pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja. Hal ini dikarenakan terjalinnya kerjasama yang baik antara karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga karyawan dalam melaksanakan tugasnya selalu berorientasi pada kualitas kerja dengan memperhatikan efisiensi dan ketepatan waktu dalam penyelesaiannya.
- c. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. DSN Lumajang. Kepuasan kerja karyawan yang ada di PT. DSN Lumajang ini lebih banyak disebabkan kerja sama yang menyenangkan. Karyawan merasakan adanya kebersamaan dengan sesama karyawan dan merasa mendapatkan keleluasan dari pimpinan untuk berkreasi yang disertai dengan pengarahan dan bimbingan.

## 5.2 Saran

Saran yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah:

- a. Berdasarkan hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi landasan/refrensi untuk mengembangkan kajian teoritis lebih lanjut yang berkaitan dengan tingkat kepuasan kerja dan kinerja karyawan oleh peneliti selanjutnya.
- b. Berdasarkan hasil penelitian ini kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi yang kuat di PT. DSN Lumajang ini diharapkan dapat dipertahankan dan ditingkatkan untuk mewujudkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan di masa yang akan datang. Dengan melalui kegiatan-kegiatan yang lebih memberdayakan karyawan, diantaranya:
  - 1) Pimpinan harus lebih diperhatikan saran-saran dari karyawan perusahaan dimana saran yang bersifat positif bisa meningkatkan kinerja karyawan.
  - 2) Pimpinan dalam pembuatan kebijakan sebaiknya lebih melibatkan pendapat dari karyawan.
  - 3) Pimpinan dalam pembuatan keputusan-keputusan strategis perusahaan sebaiknya lebih banyak menampung ide-ide karyawan.
  - 4) Komunikasi pimpinan dan karyawan perlu ditingkatkan lagi untuk peningkatan kinerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- As'ad, Moch. (1998), *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*, Alumni Bandung: Psikologi Industri.
- (2001), *Seri Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia Psikologi Industri*, Edisi keempat, Liberty Yogyakarta.
- Dessler, Gary. 1997. *Personnel Management. Modern Concepts and Techniques*. Reston Virginia. Reston Publishing Company.
- , (1997). *Human Resource Management*, Ninth Edition, New Jersey, Pearson Education, Inc., Upper Saddle River.
- Dharma, Agus, (1990). *Manajemen Personalia*, Edisi Ketiga, Yogyakarta, Penerbit Liberty.
- , (1996). *Gaya Kepemimpinan yang efektif bagi Manager*, Bandung Sinar Baru.
- Djarmiko, Harmanto.E. (6-20 Februari 2008). *Meniupkan roh bisnis* di divisi SDM. *Swa Sembada*, XXIV (03), 30.
- Effendi, Onang Uchjana. (1986). *Kepemimpinan dan komunikasi*. Bandung: PT. Alumni.
- , (2000), *Ilmu Komunikasi : Teori dan Praktek*, Bandung, Citra Aditya Bakti.
- Famularo, Joseph J, (1987), *Handbook of Human Resources Administration*, Second Edition, New York : McGraw-Hill Inc.
- Gibson, James L. John M.Ivencevich dan James H Dennely Jr. (1994), *Organisasi dan Manajemen: Perilaku, Struktur dan Proses*, edisi keempat, Jakarta, Erlangga.
- Handoko, T. Hani. (1997). *Manajemen personalia dan sumber daya manusia* (2<sup>nd</sup> ed.) Yogyakarta: BPF.
- Haneman, Scab dan Fossum, (1981). *Performance Appraisal: An Organization Perspective*, Allyn and Bacom United States Division of Simon & Schuster, Inc. Massachusets.

- Hasibuan, H. Malayu, S.P. (2005). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hersey, Paul and Blanchard, Kennet, (1992), *Management of Organization Behavior*, diterjemahkan oleh Agus Dharma, Manajemen Perilaku Organisasi, Edisi Keempat, Jakarta, Penerbit Erlangga.
- Hughes, Richard L. Ginnett, Robert C dan Curphy, Gordon J., (2002). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*, International Edition, Mc Graw-Hill Companies, Inc. New York.
- Ivancevich, J.M. dan M.T. Materson (1980) *Stress and Work*, Glenview III Scoth Foresman and Company.
- Jerris, Linda A (1999), *Human Resources Management for Hospitality*, New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Kartono, (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Penerbit ANDI.
- Koesmono, H. Teman, 2007, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Ekspor di Jawa Timur*. JIPTUNAIR/2007-05  
library@lib.unair.ac;library@unair.ac.id.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2004). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mathis, L. Robert Jackson H. John (2002), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Salemba Empat Patria, Jakarta.
- Mc.Shane, Steve L. Von Glinow, dan Merry Ann, (2003), *Organizational Behavior Emerging Realities for The Workplace Revolution*, Second Edition, New York, Mc, Graw Hill Inc.
- Muhammad, Arni. (2004). *Komunikasi organisasi*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Munandar, Ashar Sunyoto, (2001), *Psikologi Industri dan Organisasi*, Jakarta, UI-Press.
- Nazir, Moh, (1998), *Metode Penelitian*, Jakarta Ghalia Indonesia.
- Notoatmodjo dan Soekidjo, (1992), *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Rineka Cipta.



- Nursiah, (2004), *Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan*, Jurnal Manajemen Bisnis, Vol.4 No.2  
Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara. Versi  
Online: [Http://www.manbisnis.tripod.com](http://www.manbisnis.tripod.com).
- Pace, R. Wayne & Don F. Faules. (2000). *Komunikasi organisasi: Strategi meningkatkan kinerja perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya Offset.
- Panggabean, Mutiara S. (2004). *Manajemen sumber daya manusia*. Cetakan Kedua. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Robbins, Stephen P, (2001), *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi dan Aplikasi, Jilid 1 Edisi delapan*, Edisi Bahasa Indonesia, Pearson Asia Education, Pte, Ltd., Jakarta, PT.Prenhallindo.
- Rochaety E, R, Tresnati, H.A.M. Latief, (2007), *Metodelogi Penelitian Bisnis Dengan Aplkasi SPSS*, Minta Wacana Media, Jakarta.
- Rodriques, Bonaventura Hendriqus P., (2004), *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja di Lingkungan Pemerintah Kabupaten SIKKA Propinsi NTT*. JIPTUNAIR/2007-05.library@lib.unair.ac;library@unair.ac.id.
- Rivai, Veithzal. (2004). *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: Dari teori ke praktik*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Santoso, Singgih, 2001. *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. PT Gramedia. Jakarta.
- Strauss, George and Sayles, Leonard, (1996), *Managemen Personalia, Segi Manusia dalam Organisasi*, Jakarta :PT Pustaka Binaman Pressindo.
- Sugiyono, 2007, *Metodelogi Penelitian Bisnis*, Alfabeta, Bandung.
- Sujak, Abi, (1990), *Kepemimpinan Manajemen Eksistensinya Dalam Perilaku Organisasi*, CV. Rajawali, Jakarta.
- Susanto, A.D. et. al. (2007). *The Jakarta consulting group on family business*. Jakarta: The Jakarta Consultating Group.
- Siagian, S.P.(1988), *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Jakarta :CV Haji Masagung.

Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1995. **Metode Penelitian Survei**. LP3ES Jakarta.

Soetomo, (1985). **Dasar-Dasar Organisasi**, Yogyakarta: Gajahmada University Press.

Stolovich dan Keeps. 1992. **Motivation: New Directions for Theory, Research, and Practice**, Academy of Management Review, Jan.

Sulistiyani, Teguh Ambar dan Rosidah. 2003. **Manajemen Sumber Daya Manusia**. Graha Ilmu. Yogyakarta.

Syarif, Rusli (1997) **Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dan Pengembangan Karyawan**, Yogyakarta :BPFE.

Thoha, Miftah. (1992). **Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya**. Edisi Pertama, Cetakan Kelima, Jakarta: Rajawali.

----- (2007). **Kepemimpinan dalam manajemen**. Jakarta: PT. Raja Grafinso Persada.

Thoyib, Armanu, (2005), **Hubungan Kepemimpinan, Strategi dan Kinerja**,  
JIPTUNAIR/2007-05,library@lib.unair.ac;library@unair.ac.id

Umar, Husein. (2005). **Evaluasi kinerja perusahaan**. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Werther, Jr.& Keith Davis (1996). **Human Resources and Personal Management**, Fifth Edition, McGraw-Hill, USA.

## Lampiran 1 : Kuesioner

No. : .....(diisi peneliti)

### KUESIONER

Responden yang terhormat,

Saya adalah mahasiswa Pascasarjana Magister Manajemen Universitas Jember yang sedang melakukan penelitian mengenai “Gaya Kepemimpinan dan Iklim Komunikasi Organisasi pada PT. Dharma Satya Nusantara di Lumajang”. Penelitian ini semata-mata untuk tujuan pengembangan ilmu pengetahuan. Untuk itu, saya sangat mengharapkan kesediaan anda untuk mengisi kuesioner ini sebagaimana keadaan yang sebenarnya. Terima kasih atas waktu, perhatian dan partisipasi yang bapak/ibu berikan. Mohon lingkari jawaban anda.

#### I. IDENTITAS RESPONDEN

1. Apakah anda mempunyai hubungan dengan pemilik perusahaan?
  - a. Ya
  - b. Tidak
2. Jenis kelamin :
  - a. Laki-laki
  - b. Perempuan
3. Usia anda sekarang:
  - a. 20 - 29 tahun
  - b. 30 – 39 tahun
  - c. 40 – 49 tahun
  - d. >50 tahun
4. Pendidikan terakhir anda:
  - a. SLTP
  - b. SMU sederajat
  - c. Diploma
  - d. Sarjana
5. Lama bekerja di PT. Dharma Satya Nusantara:
  - a. < 1 tahun
  - b. 1 - 2 tahun
  - c. 2 – 3 tahun
  - d. > 3 tahun

## II. GAYA KEPEMIMPINAN (X1)

Bagian II merupakan pernyataan mengenai gaya kepemimpinan di PT.

Dharma Satya Nusantara di Lumajang. Berikan persetujuan Anda sebagai bawahan dari manajer divisi atas penilaian Anda terhadap kepemimpinan manajer divisi di PT Dharma Satya Nusantara

No.	PERNYATAAN	Sangat tidak baik	Tidak baik	Cukup baik	Baik	Sangat baik
		1	2	3	4	5
1	Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan di perusahaan anda hanya ditetapkan oleh pemimpin.	1	2	3	4	5
2	Pimpinan tidak memperhatikan saran anda terkait perubahan kebijakan.	1	2	3	4	5
3	Anda tidak pernah diminta pertimbangan dalam pengambilan keputusan mengenai kebijakan perusahaan oleh pemimpin perusahaan.	1	2	3	4	5
4	Pimpinan memberikan kebebasan bagi anda untuk memberikan ide terhadap kebijakan-kebijakan yang ada di perusahaan.	1	2	3	4	5
5	Keputusan yang diambil pimpinan mempertimbangkan ide yang diberikan oleh bawahan.	1	2	3	4	5
6	Pimpinan anda selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab besar	1	2	3	4	5
7	Pimpinan anda memberikan kewenangan kepada bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dalam pekerjaan	1	2	3	4	5
8	Pimpinan tidak membuat peraturan-peraturan tentang pelaksanaan kegiatan	1	2	3	4	5
9	Pimpinan hanya sedikit melakukan tatap muka dengan anda pada jam kerja	1	2	3	4	5

### III. IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI (X2)

Bagian III merupakan pernyataan mengenai iklim komunikasi organisasi di PT. Dharma Satya Nusantara. Berikan persetujuan Anda sebagai bawahan dari manajer divisi atas penilaian Anda terhadap kepemimpinan manajer divisi di PT. DSN.

No.	PERNYATAAN	Sangat tidak baik	Tidak baik	Cukup baik	Baik	Sangat baik
		1	2	3	4	5
10	Pimpinan memberikan kepercayaan kepada anda dalam pelaksanaan tugas-tugas yang penting.	1	2	3	4	5
11	Anda percaya pimpinan mempunyai kredibilitas dalam memimpin divisi.	1	2	3	4	5
12	Anda yakin pimpinan mempunyai kredibilitas anda sebagai kepala sub.	1	2	3	4	5
13	Anda memiliki kesempatan untuk menuangkan ide dalam proses pengambilan keputusan	1	2	3	4	5
14	Pimpinan meminta pertimbangan anda dalam pengambilan kebijakan perusahaan	1	2	3	4	5
15	Pimpinan bersedia mendengarkan saran dari anda mengenai kebijakan perusahaan	1	2	3	4	5
16	Dalam berkomunikasi dengan pimpinan, anda berani berkata jujur kepada pimpinan bila melakukan kesalahan dalam pekerjaan	1	2	3	4	5
17	Dalam berkomunikasi dengan pimpinan, anda berani bersikap jujur tanpa ada rasa takut akan dimarahi oleh pimpinan	1	2	3	4	5
18	Anda memberi informasi secara jujur kepada pimpinan mengenai kondisi lingkungan kerja	1	2	3	4	5
19	Anda dapat memperoleh informasi mengenai hasil pekerjaan yang memuaskan dari pimpinan	1	2	3	4	5
20	Anda dapat memperoleh informasi mengenai hasil pekerjaan yang kurang memuaskan dari pimpinan	1	2	3	4	5

21	Pimpinan senantiasa memberikan informasi kepada anda terkait kebijakan perusahaan	1	2	3	4	5
22	Pimpinan mau mendengarkan saran yang anda berikan terkait dengan kebijakan perusahaan	1	2	3	4	5
23	Dalam berkomunikasi dengan bawahan, pimpinan menyediakan sarana bagi bawahan dalam menyampaikan keluhan-keluhan terkait dengan kebijakan perusahaan	1	2	3	4	5
24	Dalam berkomunikasi dengan bawahan, pimpinan senantiasa menanggapi saran bawahan dengan penanganan riil	1	2	3	4	5
25	Anda selalu bekerja sesuai dengan <i>job description</i> yang diberikan pimpinan	1	2	3	4	5
26	Anda memiliki komitmen yang tinggi dalam mencapai tujuan perusahaan	1	2	3	4	5
27	Anda berusaha meraih hasil kerja yang maksimal	1	2	3	4	5

#### IV. KINERJA KARYAWAN (Y)

No.	Pernyataan	Sangat tidak baik	Tidak baik	Cukup baik	Baik	Sangat baik
1.	Karyawan PT. DSN (dari bawahan hingga atasan) selalu menyelesaikan jumlah atau banyaknya pekerjaan yang ditargetkan pada Karyawan.	1	2	3	4	5
2.	Karyawan PT.DSN (dari bawahan hingga atasan) selalu menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas sesuai dengan standar yang telah ditentukan dan syarat-syarat kesesuaian.	1	2	3	4	5
3.	Karyawan PT.DSN (dari bawahan hingga atasan) dalam menyelesaikan pekerjaan selalu tepat waktu.	1	2	3	4	5

## V. KEPUASAN KERJA (Z)

No.	PERNYATAAN	Sangat tidak baik	Tidak baik	Cukup baik	Baik	Sangat baik
1.	Karyawan PT. DSN mendapat pembayaran gaji/upah sudah sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan sesuai dengan ketrampilan masing-masing karyawan.	1	2	3	4	5
2.	Karyawan PT. DSN mendapat pekerjaan sesuai dengan kemampuan, ketrampilan serta bebas dalam ber-inovasi dan mendapat umpan balik mengenai kemajuan pekerjaannya.	1	2	3	4	5
3.	Karyawan PT. DSN bekerja dengan rekan kerja yang ramah, mendukung dalam pekerjaan, serta mengisi kebutuhan akan interaksi sosial.	1	2	3	4	5
4.	Karyawan PT. DSN atas prestasi kerjanya dipromosikan pada jabatan/jenjang yang lebih tinggi dengan tanggung jawab sesuai jenjang organisasi PT.DSN.	1	2	3	4	5
5.	Karyawan PT. DSN mempunyai atasan (supervisi/kepenyeliaan/pengawas) yang adil, terbuka dan mau bekerjasama dengan bawahannya.	1	2	3	4	5