BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Organisasi adalah tempat dimana didalamnya membutuhkan koordinasi antara satu orang dengan yang lainnya untuk tercapainya tujuan bersama. Di setiap organisasi terdiri dari beberapa bagian yang secara bersama-sama melengkapi antara satu dengan yang lainnya berdasarkan pada komunikasi yang dilakukan dalam menjalankan kegiatan dalam organisasi tersebut. Schein (1990) menyatakan "Di dalam organisasi terdapat ketergantungan antara satu bagian dengan yang lainnya sehingga menjadikan itu sebagai suatu sistem". Jadi, organisasi ialah sistem yang mengkoordinasi sebuah aktivitas dalam pencapaian tujuan bersama (Muhammad, 2016:24). Organisasi merupakan sebuah sistem karena didalamnya terdapat bagian-bagian yang tidak terlepas satu dengan yang lainnya. Jika ada bagian yang terganggu maka akan berdampak pada bagian lainnya pula.

Dalam pembahasan ini, peneliti akan mengambil contoh organisasi di suatu perusahaan. Di perusahaan terdiri dari beberapa unsur diantaranya ada direksi, manager, karyawan dan fasilitas. Jika direksi atau manajer lainnya berhalangan tidak masuk kantor, hal tersebut akan berdampak kepada karyawan atau direksi lainnya yang menjadikan urusan yang seharusnya bisa diselesaikan menjadi sedikit terhambat. Setiap perusahaan membutuhkan kerjasama yang baik agar tiap-tiap divisi yang ada bisa berjalan dengan sempurna dan saling beriringan. Jika tidak ada

kerjasama, pasti akan berat untuk perusahaan tersebut bekerja secara lancar. Salah satu bagian perusahan yang bisa membantu menjalani fungsi komunikasi dengan semua pemangku kepentingan adalah Corporate Secretary atau biasa disebut juga dengan *Public Relations* (PR).

Cutlip (2011) menyatakan *"*Yang menjalankan fungsi komunikasi untuk membina hubungan dengan semua pemangku kepentingan disebut Public Relations". Fungsi dari PR diantaranya yaitu melaksanakan berbagai kegiatan yang berkelanjutan yang merupakan komponen dari suatu sistem organisasi, membina suatu relasi antara perusahaan dan publiknya, melakukan pengamatan terkait perbuatan dan tingkah laku di dalam dan di luar perusahaan serta membangun dan menjaga hubungan dua arah antara perusahaan dan publik (Cutlip, 2011:11).

Fungsi dan peran pemimpin dalam Corporate Secretary disini yaitu untuk mendelegasikan kepada bawahan atau karyawan untuk membina suatu hubungan baik itu internal maupun eksternal. Oleh karena itu, pemimpin memiliki peran yang sangat penting dalam suatu organisasi karena pemimpin yang akan membawa organisasi tersebut ke dalam keberhasilan atau tidak. Permasalahan komunikasi strategis yang terjadi disini ialah terkait dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpian di dalam organisasi pasti terkait dengan penyampaian isi pernyataan kepada komunikannya. Gaya kepemimpinan di Corporate Secretary MNC Media ini menjadi penting karena Corporate Sectretary merupakan suatu divisi yang memiliki otoritas untuk membina suatu hubungan dengan berbagai pemangku kepentingan baik itu kalangan internal maupun eksternal (pers, pemerintah, kompetitor, dan lainnya).

Gaya kepemimpinan merupakan suatu gaya yang dimiliki seorang pemimpin yang mencakup perilaku perintah (tugas) dan perilaku pemberian dukungan (hubungan) didalamnya (Northouse, 2013: 96). Terdapat riset mengenai gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh Elferida pada tahun 2017 yang ingin mencari pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Riset ini dilakukan pada industri peralatan otomotif. Riset tersebut menghasilkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Namun sebaliknya, riset yang dilakukan oleh Putu Indah pada tahun 2017 mengenai pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja pada Perusahaan Daerah Air Minum Tirta Mangutama Kabupaten Badung memberikan hasil bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Dari kedua fenomena tersebut penulis ingin meneliti lebih jauh mengenai pengaruh gaya kepemimpinan pada indsutri yang berbeda yaitu pada industri media khususnya Corporate Secretary MNC Media. Penulis ingin mengetahui bagaimana pengaruh gaya kepemimpinan directing terhadap kepuasan kerja pada industri media ini. Penentuan gaya kepemipinan directing tersebut sebelumnya telah dilakukan penilaian terhadap pemimpin Corporate Secretary dengan mengisi kuesioner secara mandiri yang berisikan indikator gaya kepemimpinan situasional. Berdasarkan hasil yang didapat, terlihat bahwa kecenderungan gaya pimpinan ini adalah gaya pertama (S1) atau gaya directing. Gaya pertama (S1) adalah gaya seorang pimpinan dimana untuk hal-hal terkait perintah nya tinggi dan pemberian dukungan rendah. Komunikasi yang terjalin lebih kepada tujuan yang harus tercapai, dan untuk perilaku pemberian dukungan sangat kecil dilakukan oleh

pimpinan. Untuk menggunakan gaya S1 ini, pimpinan melakukan pemberian arahan terkait apa dan bagaimana tujuan yang nantinya harus dicapai oleh karyawan dan pimpinan pada gaya S1 ini sangat memberikan pengawasan dengan ekstra.

Fenomena terkait rendahnya kepuasan kerja pada karyawan Corporate Secretary diperoleh berdasarkan pra survey yang dilakukan terhadap 10 orang karyawan. Penelitian menggunakan skala Likert 1-6, dimana 1: sangat tidak setuju dan 6: sangat setuju. Berikut hasil dari pra survey yang telah dilakukan dengan membuat kuesioner berisikan pernyataan-pernyataan dari indikator kepuasan kerja:

Anda merasa puas dengan peraturan yang ditetapkan bagi karyawan	3,4
Saya merasa pekerjaan yang diberikan membuat saya bergairah	2,5
Gaji yang saya terima sudah memuaskan dan sesuai dengan beban kerja	3,5
Keadilan kebijakan promosi karyawan sudah diterapkan dengan baik di perusahaan ini	2,9
Suasana di perusahaan membangkitkan semangat kerja saya	2,6
Seluruh rekan kerja bertanggung jawab terhadap hasil pekerjaan	3,0
Rekan kerja selalu memberi nasihat, dukungan, serta membantu saya apabila sedang kesulitan dalam pekerjaan	4,4
Pimpinan lepas tangan dalam diskusi menghadapi suatu masalah	4,7
Gaji saya sudah sesuai dengan standar gaji yang berlaku di pasar tenaga kerja	2,2
Saya merasa puas dengan beban pekerjaan yang terkadang dilimpahkan kepada saya	3,6
Rata-rata	3,28

Berdasarkan hasil tersebut, nilai terendah terdapat pada pernyataan “Gaji saya sudah sesuai dengan standar gaji yang berlaku di pasar tenaga kerja” yaitu

sebesar 2,2. Nilai tertinggi terdapat pada pernyataan “Pimpinan lepas tangan dalam diskusi menghadapi suatu masalah” yaitu sebesar 4,7. Dan secara rata-rata respons dari 10 responden adalah 3,28. Respons sebesar ini masuk dalam kategori tingkat rendah. Sementara apa yang organsiasi inginkan tentunya kepuasan kerja karyawan adalah tinggi. Gap yang terjadi inilah yang penulis simpulkan bahwa terdapat masalah dalam hal ini. Selain data yang diperoleh dari hasil pra survey, terdapat data karyawan yang mengundurkan diri sebanyak 30 orang dalam jangka waktu 5 tahun, dan jumlah ini cukup signifikan karena rata-rata ada 6 orang yang mengundurkan diri per tahunnya. Berdasarkan kedua data tersebut, penulis mengambil kesimpulan bahwa terdapat masalah dengan kepuasan kerja ditunjukkan dengan angka yang signifikan terkait pengunduran diri karyawan.

Kepuasan kerja selain dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan (Robbins dan Judge, 2015) juga dipengaruhi oleh motivasi kerja (Robbins dan Judge, 2015) dan iklim komunikasi (Goldhaber, 1997). Hal ini diperkuat oleh hasil riset dari Raimonda dan Modesta (2014) bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja. Selanjutnya, riset dari Merlianti (2006) mengatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Lalu, riset dari Mia, Thatok, dan Dwi (2020) mengatakan bahwa iklim komunikasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Motivasi kerja merupakan suatu metode yang didalamnya terdapat kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang agar tercapainya tujuan yang diinginkan (Robbins dan Judge, 2015). Pool (1997) menyatakan “Hubungan positif terjadi antara motivasi kerja dan kepuasan kerja yaitu jika motivasi tinggi maka kepuasan

pun akan tinggi". Untuk variabel selanjutnya adalah iklim komunikasi yang merupakan suatu keadaan yang dihasilkan dari pengalaman lingkungan internal organisasi, yang berisikan pemahaman anggota organisasi terhadap pesan dan hubungan pesan dengan segala yang terjadi di dalamnya (Denis, 1975). Iklim komunikasi memiliki hubungan positif terhadap kepuasan kerja (Navarro, 2014).

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan fenomena yang terjadi di Corporate Secretary Integrasi MNC Media, terdapat permasalahan komunikasi strategis yang ada terkait dengan gaya kepemimpinan directing yang ingin diteliti lebih jauh. Hal ini menjadi penting karena gaya kepemimpian di dalam organisasi pasti terkait dengan penyampaian isi pernyataan kepada komunikannya serta Corporate Sectretary merupakan suatu divisi yang memiliki otoritas untuk membina suatu hubungan dengan berbagai pemangku kepentingan baik itu kalangan internal maupun eksternal (pers, pemerintah, kompetitor, dan lainnya), oleh karena itu hal ini menjadi lebih menarik untuk diteliti lebih jauh. Lalu, fenomena lain terkait kepuasan kerja yang juga menjadi masalah disini. Berdasarkan hasil pra survey yang didapatkan, kepuasan kerja secara rata-rata masih rendah yaitu sebesar 3,28 dari skala 1-6, dimana 1: sangat tidak setuju dan 6: sangat setuju. Sementara apa yang perusahaan inginkan tentunya kepuasan kerja adalah tinggi. Gap inilah yang menjadi masalah dalam penelitian ini. Selain itu, terdapat variabel lain yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya motivasi kerja dan iklim komunikasi. Terdapat riset dari Merlianti (2006) mengatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan

kerja. Lalu, riset dari Mia, Thatok, dan Dwi (2020) mengatakan bahwa iklim komunikasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Berdasarkan fenomena di atas, pertanyaan penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan directing terhadap kepuasan kerja?
2. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan directing directing terhadap motivasi kerja?
3. Apakah terdapat pengaruh gaya kepemimpinan directing terhadap iklim komunikasi?
4. Apakah terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kepuasan kerja?
5. Apakah terdapat pengaruh iklim komunikasi terhadap kepuasan kerja?
6. Apakah terdapat pengaruh antara motivasi kerja sebagai variabel mediasi terhadap gaya kepemimpinan directing dengan kepuasan kerja?
7. Apakah terdapat pengaruh antara iklim komunikasi sebagai variabel mediasi terhadap gaya kepemimpinan direting dengan kepuasan kerja?

Dari uraian di atas, penelitian ini menghasilkan rumusan masalah apakah terdapat pengaruh dari gaya kepemimpinan *directing* dalam membangun motivasi kerja dan iklim komunikasi terhadap kepuasan kerja.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dirumuskan, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan *directing* terhadap kepuasan kerja
2. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan *directing* terhadap motivasi kerja
3. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan *directing* terhadap iklim komunikasi organisasi
4. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja organisasi terhadap kepuasan kerja
5. Untuk menganalisis pengaruh iklim komunikasi kerja terhadap kepuasan kerja
6. Untuk menganalisis pengaruh motivasi kerja sebagai variabel mediasi antara gaya kepemimpinan *directing* terhadap kepuasan kerja
7. Untuk menganalisis pengaruh iklim komunikasi sebagai variabel mediasi antara gaya kepemimpinan *directing* terhadap kepuasan kerja.

1.4 Signifikansi Penelitian

1.4.1 Signifikansi Akademis

Riset ini pada nantinya bisa menyumbangkan berbagai gagasan untuk mengembangkan tinjauan ilmu komunikasi terutama yang terkait dengan gaya kepimimpinan seorang pemimpin di suatu organisasi, yang ada kaitannya dengan iklim komunikasi yang terjalin, sebuah motivasi kerja, dan kepuasan kerja para anggota di dalam organisasi.

1.4.2 Signifikansi Praktis

Riset ini pada nantinya bisa menyumbangkan saran serta mendukung Corporate Secretary Integrasi dalam membentuk gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan iklim komunikasi yang ideal dalam rangka meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

1.4.3 Signifikansi Sosial

Riset ini nantinya bisa berguna di kehidupan sosial masyarakat (khususnya Corporate Secretary Integrasi MNC Media) bahwa tidak dipungkiri masih ada perusahaan-perusahaan lain yang mengabaikan pentingnya menciptakan gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan iklim komunikasi yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

1.5 Kerangka Teori/Konsep

State of The Art

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai (Octavianus Takandjanji, 2015) Riset ini merupakan tipe kuantitatif dengan menggunakan *explanatory research* dimana terdapat hubungan signifikan antara gaya kepemipinan dan motivasi kerja. Hasil riset membuktikan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Sumba Timur. Dari hasil analisis uji t untuk variabel profitabilitas (X1), nilai t hitung: 70,249 dan nilai signifikansi 0,000. Koefisien regresi sebesar 0,946, artinya jika ada peningkatan 1 satuan gaya kepemimpinan, maka akan meningkat 1 satuan motivasi kerja pegawai.

Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan di Restoran Ranggon Suset Kabupaten Buleleng Bali (Dewa Putu Panji Maha Putra, 2017) Kuesioner dibagikan kepada karyawan untuk pengumpulan data, dengan teknik pengambilan sampel jenuh. Antara iklim komunikasi dengan motivasi kerja menghasilkan hubungan yang signifikan. Hasil menyatakan nilai koefisien korelasi sebesar 0,523. Kesimpulannya adalah jika iklim komunikasi organisasinya baik maka motivasi kerja karyawan nya juga akan semakin tinggi.

Pengaruh Iklim Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di PT. Telkom Divisi Enterprise Medan (Maya Angelia, 2013) Populasi: Karyawan yang masih aktif bekerja di PT. Telkom Divisi Enterprise Medan yaitu 62 orang.

Sampel: Keseluruhan populasi (karena kurang dari 100 orang). Hasil uji hipotesis menghasilkan angka 0,761. Jadi, hasil ini membuktikan bahwa iklim komunikasi yang terjalin antara pimpinan dan anggota lainnya berlangsung dengan baik. Kepuasan kerja karyawan nya juga dipenuhi secara baik sesuai dengan beban kerja dan tanggung jawab yang diberikan. Tetapi, masih ada anggota organisasi lainnya yang merasa tidak sepaham dengan beberapa peraturan perusahaan, oleh karena nya membuat loyalitas karyawan menjadi berkurang terhadap perusahaan tersebut.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Iklim Komunikasi Pada PT. PLN Cabang Solok (Suci Emilia Fitri, 2011) Hasil menyatakan gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap iklim kerja Organisasi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) PT PLN Cabang Solok karena nilai t hitung > t tabel (2.871 > 1.96). Hasil tersebut membuktikan antara gaya kepemimpinan dengan iklim komunikasi memiliki pengaruh positif.

1.5.1 Paradigma Penelitian

Peneliti menggunakan paradigma positivisme. Menurut Sugiyono (2017), paradigma positivisme yang digunakan bertujuan dalam mengungkapkan hubungan sebab-akibat antara variabel satu dan yang lainnya. Riset ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menganalisis pengaruh yang terjadi antara gaya kepemimpinan dalam membangun motivasi kerja dan iklim komunikasi terhadap kepuasan kerja karyawan.

1.5.2 Teori Utama

Pada penelitian ini, level komunikasi yang digunakan adalah komunikasi organisasi dalam konteks komunikasi bisnis. Terdapat lima pendekatan dalam komunikasi organisasi diantaranya pendekatan klasik, pendekatan human relations dan human resources, pendekatan sistem, pendekatan cultural, dan pendekatan critical (Miller, 2015).

Dalam pendekatan klasik, hal utama yang difokuskan adalah pada rasionalitas dan berusaha menjadikan organisasi serta para pekerja berfungsi seefisien mungkin. Komunikasi yang berlangsung hanya terkait pekerjaan dan bagaimana pekerjaan tersebut dikerjakan dan cara berkomunikasinya pun sangat formal yaitu berjenjang dari bawah ke atas atau sebaliknya. Pada intinya, dalam pendekatan klasik, organisasi mengutamakan sebuah peraturan, birokrasi, pembagian tugas, dan hasil yang dihasilkan.

Lalu pendekatan selanjutnya adalah pendekatan *human relations* dan *human resources*. Dalam pendekatan ini, inti utamanya adalah pada manusianya. Keefektifan organisasi diutamakan didalamnya namun tetap memperhatikan kepuasan para pekerja karena sangat berpengaruh untuk berkembangnya suatu organisasi. Inti dari *human relations approach* yaitu interaksi yang didalamnya melibatkan unsur perasaan, bagaimana pengucapan tutur katanya, dan lain sebagainya.

Pendekatan lainnya yaitu pendekatan sistem. Pendekatan sistem dalam komunikasi organisasi menganggap komunikasi sebagai elemen fundamental dari seluruh bisnis - luar dan dalam. Daripada memisahkan proses komunikasi menjadi

sebuah sistem/proses yang terisolasi dari lainnya, maka komunikasi dikelola pada tingkat sistem untuk memastikan bahwa pesan yang disampaikan konsisten dan selaras. Yang terpenting adalah sistem yang efektif adalah sistem yang terbuka, tidak tertutup. Pendekatan sistem untuk komunikasi organisasi mengakui bahwa komunikasi akan melibatkan input dan output. Organisasi yang berkomunikasi secara efektif mengenali bahwa mereka tidak hanya mengirim pesan ke audiens utama, tetapi juga harus siap menerima pesan.

Pendekatan selanjutnya yaitu pendekatan kultural. Pendekatan ini mengutamakan suatu budaya dalam organisasi. Budaya organsiasi adalah bagaimana cara orang memahami informasi dalam organisasi tersebut. Budaya organisasi yang solid bisa menjadi budaya di mana mayoritas karyawan memiliki keyakinan dan nilai-nilai dasar yang sama dengan yang diterapkan pada organisasi. Perusahaan tempat tujuan manajemen dan karyawan berpijak dapat memengaruhi pembentukan tim dan efisiensi dengan komunikasi, manajemen, dan produktivitas efektif keseluruhan.

Pendekatan yang terakhir, yaitu pendekatan kritis. Pada pendekatan kritis terdapat pemahaman bahwa kekuasaan tidak didistribusikan secara rata dalam komunikasi organisasi. Ketidakrataan yang terjadi ini pada akhirnya menciptakan hierarki bahkan tidak hanya di tempat kerja, tetapi di lingkungan masyarakat juga bisa. Mencari tahu lebih dalam alasan dari ketidakrataan kekuasaan tersebut adalah tujuan dari pendekatan kritis ini, sehingga bisa membuat orang-orang tertindas atau minoritas mendapat perhatian yang lebih agar terciptanya pemerataan kekuasaan dalam organisasi mereka.

Berdasarkan pemaparan pendekatan yang ada, pendekatan human relations menurut peneliti sangat relevan dengan variabel-variabel penelitian yang ingin diteliti, karena di dalam pendekatan human relations terdapat **Maslow's Hierarchy of Needs Theory** yang didalamnya bisa mencakup semua variabel penelitian ini. Pendekatan human relation mengutamakan bahwa manusia merupakan yang utama dan menjadi inti dalam suatu organisasi karena manusia lah yang menjalankan aktivitas dalam organisasi tersebut. Arni (2011) mengatakan bahwa "Dalam The human relations approach hubungan individu dan sosialnya sangatlah penting dalam kehidupan organisasi. Dalam hal ini, manusia sangat berperan dalam menggerakan organsiasi. Jika manusia ini tidak ada maka organisasi pun tidak akan berjalan".

Komunikasi dalam pendekatan human relations untuk konten komunikasinya dikatakan bahwa di dalam organisasi tersebut, komunikasi yang berkaitan dengan tugas masih ada tetapi komunikasi itu dilakukan untuk menjaga kualitas hubungan yang terjadi antar satu manusia dengan manusia lainnya yang ada dalam organisasi untuk menjaga agar komunikasi yang terjalin tetap berjalan baik (Miller, 2015).

Lalu, mengenai arah komunikasinya dalam pendekatan *human relations* dikatakan bahwa komunikasi vertikal dalam pendekatan ini tidak dihilangkan, tetapi lebih menekankan pada komunikasi horizontal yaitu adanya interaksi yang terjalin di masing-masing anggota organisasi dan tidak kalah penting dengan komunikasi dari atas ke bawah (vertikal) untuk tercapainya target organisasi. Jadi,

dapat dikatakan bahwa komunikasi yang baik yang terjalin antar karyawan merupakan sesuatu yang penting dalam kepuasan kebutuhan.

Mengenai saluran komunikasinya disebutkan bahwa komunikasi akan berlangsung efektif jika dengan *face to face* bertemu langsung. Karena dengan cara tersebut dapat memungkinkan terjadinya interaksi yang lebih banyak dan dapat menerima umpan balik secara langsung. Oleh karena itu, komunikasi yang bertemu langsung atau *face to face* akan lebih berhasil dalam memenuhi kebutuhan manusia dalam pendekatan human relations ini (Miller, 2015).

Terakhir, untuk gaya komunikasi di dalam pendekatan *human relations* dikatakan bahwa organisasi atau perusahaan ingin memecah status diferensial antara manajer dan karyawan. Jadi, tidak ada perbedaan yang berarti dalam pendekatan ini, sehingga komunikasi yang terjadi lebih bersifat informal. Walaupun tetap ada status yang berbeda antara pimpinan dan karyawan, tetapi itu bukanlah suatu penghalang untuk manajer dan karyawan menjalin hubungan dan komunikasi yang sangat baik.

1.5.2.1 Maslow's Hierarchy of Needs Theory

Hierarchy of Needs Theory dikembangkan oleh Abraham Maslow sebagai teori umum motivasi manusia (Maslow dalam Miller, 1943, 1954:41-42). Maslow mengusulkan bahwa manusia dapat termotivasi dengan beberapa kebutuhan pokok. Terdapat lima jenis kebutuhan yang ada. Kebutuhan tingkat rendah berada pada tiga urutan awal dan kebutuhan dengan tingkatan lebih tinggi berada di dua urutan terakhir.

1. *Physiological needs* (kebutuhan fisiologis) : Ini merupakan sesuatu yang dibutuhkan manusia seperti kebutuhan untuk minum, makan, tidur, serta tempat tinggal. Untuk situasi pada organisasi, berbagai kebutuhan ini bisa dijelaskan dengan kelayakan pemberian gaji yang memungkinkan para karyawan nya dapat membeli makanan serta pakaian yang memadai, dan mendapatkan kondisi kerja yang baik.

2. *Safety needs* (kebutuhan keamanan) : Kebutuhan agar tetap merasa aman meliputi adanya jaminan agar terlindungi dari berbagai bentuk bahaya di lingkungan sekitar. Untuk situasi pada organisasi kebutuhan ini bisa dipuaskan oleh pemberian gaji yang menjamin anggota organisasi dalam memperoleh perlindungan dari organisasi dan melalui lingkungan bekerja yang baik (aman) dan nyaman. (asumsi dari teori ini dapat diturunkan menjadi variabel kepuasan kerja. Karena dikatakan bahwa karyawan dapat dipuaskan dengan pemberian gaji sehingga karyawan dapat perlindungan dari unsur didalamnya. Lalu asumsi teori ini bisa diturunkan juga menjadi variabel iklim komunikasi, karena iklim komunikasi yang baik, aman dan nyaman serta akan menghasilkan rasa persaudaraan yang positif. Sebaliknya, jika lingkungan kerja nya tidak baik, tidak aman dan nyaman akan menghasilkan iklim komunikasi yang negative karena tidak adanya rasa persaudaraan yang hangat sesama rekan kerja dan lainnya.

3. *Affiliation needs* (kebutuhan kasih sayang/rasa memiliki/sosial) : Kebutuhan ini mengarah pada pemberian dan penerimaan rasa “kasih sayang” serta rasa saling menghormati antar sesama karyawan dan

pimpinannya. Kebutuhan ini bisa dijalankan oleh organisasi dengan melakukan pembinaan hubungan dan komunikasi yang baik antar sesama rekan kerja dan pimpinan (Asumsi dari teori ini dapat diturunkan menjadi variabel Iklim Komunikasi dan juga Gaya Kepemimpinan, karena berkaitan dengan hubungan sosial dengan rekan kerja dan pimpinan. Jika gaya kepemimpinan baik, maka akan menghasilkan suatu hubungan yang baik pula dengan karyawannya).

4. *Esteem needs* (kebutuhan harga diri) : Kebutuhan akan penghargaan terhadap diri sendiri yaitu ketika seseorang ingin menghasilkan yang terbaik dan menciptakan rasa bangga terhadap dirinya. Terdapat dua kebutuhan akan penghargaan; penghargaan eksternal, yaitu penghargaan yang berasal dari adanya suatu pengakuan dan ketertarikan masyarakat. Sedangkan penghargaan internal, yaitu penghargaan yang berasal dari pencapaian diri sendiri melalui segala pencapaian yang telah dilakukan. Untuk situasi organisasi, kebutuhan eksternal bisa terpenuhi dengan segala *reward* yang diberikan. Sedangkan kebutuhan internal bisa terpenuhi karena seseorang merasa tertantang akan aktivitas atau tugas-tugas yang diberikan sehingga seseorang bisa mengambil peluang agar bisa mengembangkan diri dan menjadi unggul.

5. *Need for self-actualization* (kebutuhan akan aktualisasi diri) : Maslow (1943) menyatakaan “Kebutuhan ini bisa dicirikan sebagai keinginan untuk menjadi individu yang lebih baik serta mampu menjadi segalanya dalam melakukan hal apapun”. Kebutuhan akan aktualisasi diri merupakan bentuk

upaya yang sedang dilakukan seseorang untuk menjadi apa yang orang tersebut bisa. Intinya, kebutuhan ini akan menghasilkan cara yang berbeda untuk masing-masing pribadi lainnya yang berbeda pula. Tetapi, jika di tempat kerja bisa menyediakan kepuasan kebutuhan ini dengan berbagai tugas atau aktivitas kerja yang membuat seseorang untuk menjalankan kepercayaan yang diberikan serta menghasilkan produktivitas yang baik, maka hal tersebut akan sangat baik bagi keduanya.

Maslow mengatakan bahwa lima jenis kebutuhan tersebut bisa dilihat sebagai suatu hierarki atau tingkatan. Jadi, sebelum seseorang beralih pada kebutuhan yang lebih tinggi, kebutuhan tingkat rendah harus terpenuhi terlebih dahulu. Contoh, seseorang tidak mungkin memenuhi kebutuhan afiliasinya jika kebutuhan fisiologis belum terpenuhi. Oleh karena itu, untuk situasi organisasi, hubungan antar anggota yang ada tidak akan terpuaskan jika organisasi tidak menciptakan iklim kerja serta belum memberikan upah/gaji yang baik (Asumsi teori ini dapat diturunkan menjadi variabel Kepuasan Kerja).

1.5.3 Gaya Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja

Lashrook (1997) menyatakan “Gaya kepemimpinan memiliki fungsi penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja karyawannya”. Heller (1993) & McKee (1991) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan masing-masing orang akan menghasilkan lingkungan kerja yang berbeda juga dan hal tersebut dapat berdampak langsung pada kepuasan kerja karyawan secara langsung. Emery & Barker (2007) menyatakan “Pemimpin transformasional cenderung mendorong dan

memotivasi pengikut mereka untuk mengambil lebih banyak tanggung jawab dan otonomi, sehingga meningkatkan rasa prestasi dan kepuasan karyawan dengan pekerjaan mereka". Felfe & Schyns (2006), Bycio, Hackett & Allen (1995) menyatakan "Gaya kepemimpinan ini ditemukan berkorelasi positif dengan persepsi karyawan tentang pekerjaan, kepemimpinan dan kepuasan organisasi". Lalu dikatakan juga bahwa karyawan paling puas ketika mereka melihat atasan mereka sebagai menunjukkan perilaku relasional dan berorientasi tugas (Castaneda & Nahavandi, 1991).

1.5.4 Gaya Kepemimpinan terhadap Motivasi Kerja

Seseorang yang mempunyai keterampilan pribadi dengan atau tanpa janji bisa memberikan pengaruh pada banyak orang untuk mencapai suatu tujuan tertentu disebut dengan pemimpin (Robbins & Judge, 2017). Secara umum, pemimpin yang efektif bisa menumbuhkan semangat yang tinggi untuk karyawan agar bekerja dengan baik dan sungguh-sungguh (Bernardin & Russel, 2005). Sejumlah penelitian telah menunjukkan pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap motivasi kerja (Siregar et al., 2016; Ali & Meshal, 2016; Runi et al., 2017). Pemimpin yang mampu memahami struktur tugas bawahan dengan baik, dapat memahami dan menghargai hasil kinerja bawahan, dan memiliki rasa kedekatan psikologis dengan bawahan cenderung dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan (Hanafiah et al., 2014).

1.5.5 Gaya Kepemimpinan terhadap Iklim Komunikasi

Cloete (2011) menyatakan “Teori iklim komunikasi organisasi menganjurkan bahwa para pemimpin dalam organisasi sangat memberikan efek yang besar dalam menentukan iklim komunikasi organisasi”. Jika ada pemimpin yang lebih baik dalam organisasi, maka organisasi akan lebih produktif, lebih kompetitif, dan lebih responsif (Griffith et al., 2010). Iklim komunikasi organisasi bersifat top-down, dimulai dengan atasan dan mempengaruhi bawahan (Yianns, 2009). Lemon, Newsome, dan Brashears (2013) menunjukkan bahwa “perilaku kepemimpinan secara langsung mempengaruhi iklim komunikasi organisasi.” Eustace & Martins (2011) menunjukkan “Terdapat hubungan yang tinggi antara gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi”.

1.5.6 Motivasi Kerja terhadap Kepuasan Kerja

Frederick Herzberg mengembangkan suatu teori dua faktor tentang motivasi yang terdiri dari faktor ekstrinsik dan intrinsik. Gaji, lingkungan kerja yang aman, iklim dalam bekerka, peraturan di dalam perushaan, komunikasi yang terjalin antara mitra kerja, pimpinan, dan lainnya, hal tersebut merupakan faktor ekstrinsik. Sedangkan, untuk faktor intrinsik diantaranya seperti tercapainya suatu kinerja yang baik, adanya suatu pengakuan, adanya perkembangan yang dirasakan individu, sebuah tanggung jawab, dan lain sebagainya. Gibson (2011) menyatakan “Apabila kondisi-kondisi ini tidak ada, kepuasan bisa saja terjadi walaupun tidak maksimal. Dengan adanya motivasi yang terbentuk, kinerja yang dihasilkan akan baik pula. Sehingga hal tersebut dikatakan sebagai pemuas/motivator”.

Porter & Lawler (1968) menyatakatn mengenai teori harapan, “Sistem *pay-for-performance* memengaruhi kepuasan kerja”. Pool (1997) menyatakan “Hubungan positif terjadi antara motivasi kerja dan kepuasan kerja yaitu jika motivasi tinggi maka kepuasan pun akan tinggi”. Sehubungan dengan motivasi ekstrinsik, asosiasi positif dengan kepuasan kerja juga telah ditemukan (Moynihan dan Pandey, 2007; Wright dan Kim, 2004).

Gagne & Deci (2005) menyatakan “Lingkungan kerja yang mendukung, yang mendorong motivasi intrinsik, akan menghasilkan peningkatan kepuasan kerja dan kinerja yang lebih efektif”. Ketika sistem pembayaran untuk kinerja menghubungkan kinerja individu dan organisasi, karyawan dapat melihat pekerjaan mereka penting, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja mereka karena mereka mampu memenuhi kebutuhan tingkat tinggi, seperti harga diri (Wright dan Kim, 2004).

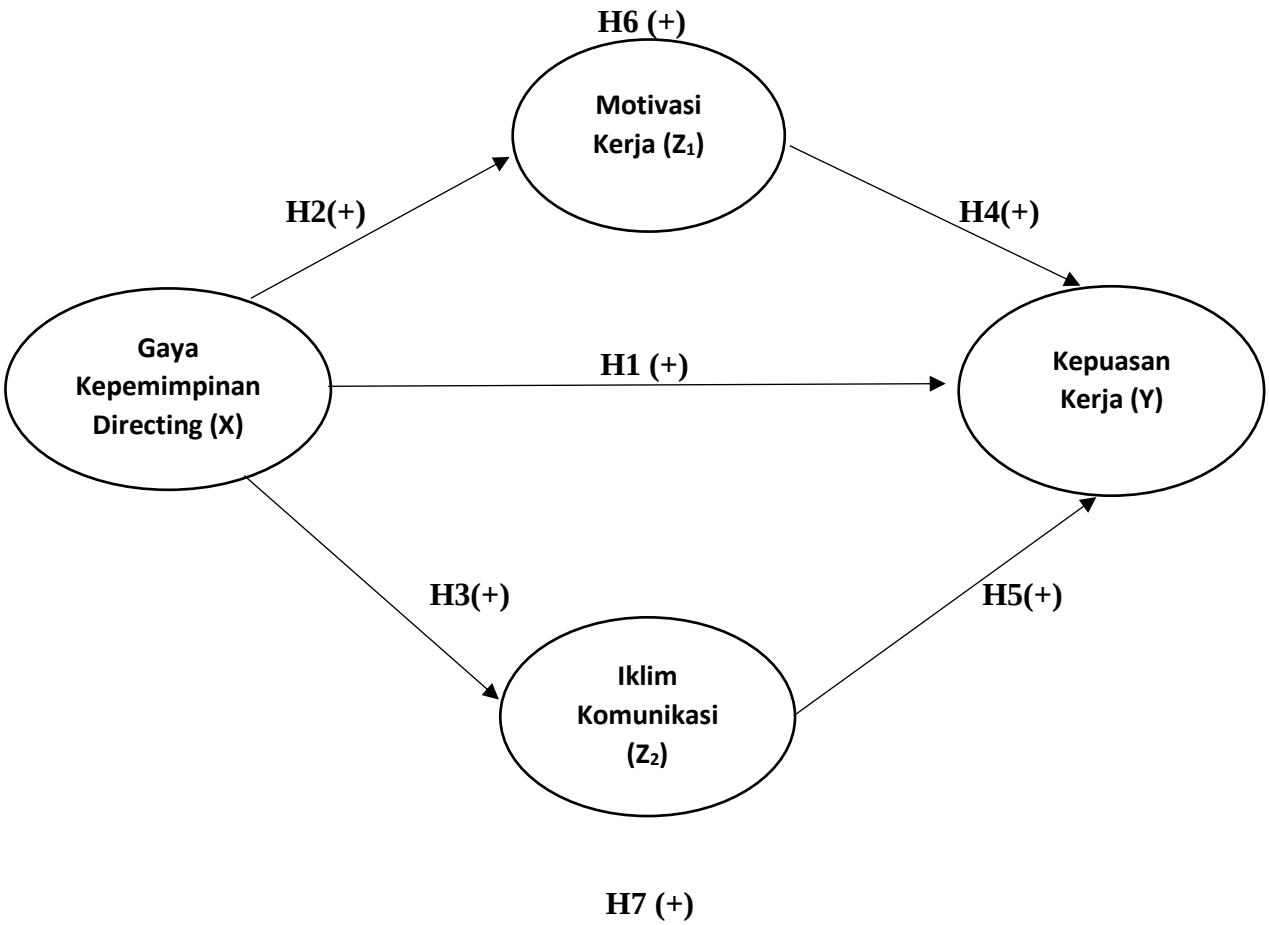
1.5.7 Iklim Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja

Sejumlah penelitian telah meneliti hubungan dimensi iklim komunikasi dan dimensi kepuasan kerja (Downey et al., 1974; Downey et al., 1975; Johannesson, 1973; LaFollette & Sims, 1975; Welsch & LaVan, 1981). Fokus penelitian yang ada tentang hubungan antara dua konstruksi ini telah memperlakukan iklim komunikasi sebagai variabel independen, sedangkan kepuasan kerja diperlakukan sebagai variabel hasil.

Para ahli menemukan bahwa kepercayaan, keintiman, dan non-rintangan adalah tiga konstruksi iklim komunikasi organisasi yang memaksimalkan kepuasan

kerja karyawan. Churchill et al. (1976) menggunakan pengalaman bertahun-tahun sebagai variabel moderat antara iklim dan kepuasan. Para ahli menemukan bahwa kedekatan pengawasan manajer secara positif terkait dengan kepuasan kerja. Churchill et al. (1976) menemukan bahwa 40% variasi dalam kepuasan kerja dijelaskan oleh variabel iklim komunikasi organisasi. Serta, dibuktikan terdapat hubungan positif dari sejumlah penelitian yang ada antara iklim komunikasi dan kepuasan kerja.

Geometri hubungan antar variabel



1.6 Hipotesis penelitian

1. Gaya kepemimpinan directing berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
2. Gaya kepemimpinan directing berpengaruh positif terhadap motivasi kerja
3. Gaya kepemimpinan directing berpengaruh positif terhadap iklim komunikasi
4. Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
5. Iklim komunikasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
6. Motivasi kerja akan memediasi secara positif pengaruh antara gaya kepemimpinan directing dengan kepuasan kerja
7. Iklim komunikasi akan memediasi secara positif pengaruh antara gaya kepemimpinan directing dengan kepuasan kerja

1.7 Definisi konseptual

1.7.1 Gaya kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan sesuatu yang dimiliki seseorang yang didalamnya terdapat unsur-unsur bimbingan, arahan, tugas,-tugas, untuk mencapai suatu tujuan tertentu. (Hersey dan Blanchard, 1995:178). Hersey dan Blanchard (1969) mengembangkan suatu pendekatan kepemimpinan yaitu pendekatan situasional dengan didasarkan pada Reddin (1967) teori gaya manajemen 3D. Fokus pada kepemimpinan situasional adalah kepemimpinan pada situasi di sekitar

pemimpin. Jadi, jenis kepemimpinan tersebut akan berbeda sesuai dengan situasi yang berbeda pula.

Dimensi perintah dan pemberian dukungan merupakan unsur penting dalam kepemimpinan situasional, dan masing-masng dimensi itu diterapkan pada situasi tertentu dengan tepat. Pemimpin harus melakukan evaluasi pada karyawannya untuk menentukan apa yang harus dilakukan pada situasi tertentu dan menilai seberapa cakap mereka melakukan pekerjaan yang diberikan. Jadi, kesimpulannya adalah pemimpin harus menyesuaikan gaya pimpinannya terhadap keterampilan dari karyawannya itulah yang disebut kepemimpinan situasional.

Terdapat empat gaya kepemimpinan dalam kepemimpinan situasional, yaitu gaya kepemimpinan *directing*, *selling*, *participating*, dan *delegating* (Hersey dan Blanchard (1995)). Gaya kepemimpinan *directing* atau gaya pertama (S1) merupakan pemimpin yang memiliki gaya untuk perintah tugasnya tinggi namun untuk membina hubungan dengan bawahan rendah. Pemimpin melakukan komunikasi yang fokus pada tujuan pekerjaan saja tetapi tidak untuk memberikan dukungan lebih pada bawahannya. Pemimpin dengan gaya ini hanya memberi arahan apa dan bagaimana untuk pencapaian tujuan, kemudian melakukan pengawasan secara hati-hati.

Lalu gaya kedua (S2) disebut sebagai gaya kepemimpinan *selling,* yaitu gaya perintah tinggi dan untuk pemberian dukungan juga tinggi. Komunikasi yang terjalin disini terkait dengan pekerjaan dan juga hubungan dengan para anggota

organisasi lainnya. Pemimpin di sini mau melibatkan dirinya untuk berbaur pada bawahannya dan tidak segan untuk meminta masukkan dari bawahan.

Gaya 3 (S3) disebut juga gaya *participating*. Pemimpin disini memiliki gaya pemberi dukungan tinggi namun untuk gaya perintah adalah rendah. Komunikasi yang terjalin tidak melulu terkait pekerjaan, tetapi pemimpin membebaskan karyawannya untuk menunjukkan keterampilan yang dimiliki untuk mengerjakan pekerjaan yang telah ditetapkan.

Yang terakhir, S4 disebut gaya *delegating* yaitu gaya perintah dan gaya pemberi dukungan rendah. Digunakannya pendekatan ini karena pemimpin ingin mengurangi keterlibatan dirinya akan pengawasan hal-hal yang terlalu rinci. Jadi, anggota karyawan lah yang membahas masalah pekerjaan tersebut agar bisa bertanggung jawab atas apa yang sudah disepakati bersama anggota kelompok lainnya. Namun, pemimpin tetap memiliki kontrol atas apa yang dikerjakan karyawannya dan menahan diri untuk tidak terlalu memberikan dukungan sosial yang tidak berlebihan.

Di awal penelitian, peneliti sudah melakukan riset kepada pimpinan mengenai gaya kepemimpinan nya, yaitu gaya kepemimpinan *directing.* Gaya kepemimpinan directing merupakan gaya perintah tinggi-pemberian dukungan rendah.

Gaya kepemimpinan S1 (gaya kepemimpinan directing) terdiri dari gaya perintahnya tinggi dan untuk gaya pemberian dukungannya rendah (Northouse, 2013). Untuk perilaku perintah misalnya dengan membantu karyawan

melaksanakan pekerjaannya dengan memberi beberapa perintah atau arahan, mengadakan evaluasi, serta menetapkan *deadline* kerja. Komunikasi yang dilakukan untuk perintah tugas ini dilakukan dengan satu arah, jadi pemimpin hanya mengatakakan apa yang harus dilakukan karyawan, bagaimana hal tersebut dilakukan, bagaimana dan siapa penanggung jawab akan itu. Karena di dalam gaya kepemimpinan S1 (directing) untuk pemberian dukungan adalah rendah. Perilaku pemberian dukungan ini membutuhkan komunikasi dua arah didalamnya, seperti pemberian masukkan, penyelesaian masalah, memberikan apresiasi, saling bertukar pikiran, dan mau melayani keluh kesah bawahan tentunya terkait pekerjaan.

Berdasarkan penjelasan di atas, gaya kepemimpinan *directing* memiliki faktor-faktor yang terdiri didalamnya, yaitu membantu anggota kelompok dalam mencapai suatu tujuan dan komunikasi yang dilakukan adalah satu arah (Blanchard, 1985). Membantu anggota kelompok dalam mencapai tujuan misalnya dilakukan dengan adanya pemberitahuan tugas kepada karyawan secara rinci apa yang harus dilakukan, bagaimana cara pelaksanaannya, siapa penanggung jawab dari pekerjaan tersebut, melakukan evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan, *setting time lines* untuk setiap pekerjaan, serta fokus pada tujuan yang ingin dicapai. Lalu untuk faktor yang kedua yaitu komunikasi yang terjadi satu arah dilakukan dengan menetapkan langkah yang penting bagi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan, pengawasan dan pemantauan kerja secara saksama, serta menetapkan satu orang untuk bertanggung jawab dalam melakukan pekerjaan.

1.7.2 Motivasi kerja

Robbins & Judge (2015) menyatakan “Suatu metode yang didalamnya terdapat kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang agar tercapainya tujuan yang diinginkan disebut dengan motivasi kerja”. Kekuatan (*intensity*) menunjukkan usaha dan semangat yang tinggi dari seseorang dalam melakukan pekerjaan. Kekuatan merupakan unsur penting dalam sebuah motivasi. Tetapi, kekuatan yang maksimal atau besar tidak akan menghasilkan hasil yang memuaskan kecuali kekuatan tersebut mendapatkan suatau arahan (*direction*) dari pimpinan untuk memberikan keuntungan untuk organisasi. Lalu yang terakhir, motivasi mempunyai dimensi ketekunan (*persistence*). Ketekunan menunjukkan seberapa konsisten seseorang dalam melakukan sesuatu. Untuk seseorang yang memiliki motivasi tinggi, ketekunan itu akan bertahan lama pada dirinya dalam melakukan tugasnya. Sebaliknya, jika seseorang memiliki motivasi yang kurang, ketekunan itu tidak akan bertahan lama dalam melakukan pekerjaan yang ada.

1.7.3 Iklim komunikasi

Denis (1975) menyatakan “Iklim komunikasi merupakan suatu keadaan yang dihasilkan dari pengalaman lingkungan internal organisasi, yang berisikan pemahaman anggota organisasi terhadap pesan dan hubungan pesan dengan segala yang terjadi di dalamnya”. Iklim komunikasi didefinisikan sebagai persepsi bersama yang dimiliki karyawan tentang iklim psikologis, kualitas hubungan, dan komunikasi dalam organisasi mereka (Goldhaber, 1993; Smidts et al., 2001).

Iklim komunikasi dapat terjadi dan diperiksa baik pada individu maupun tingkat organisasi. Iklim komunikasi organisasi mencerminkan persepsi anggota organisasi tentang keterbukaan, suara dan partisipasi (Smidts et al., 2001). Berdasarkan Smidts et al. (2001) dalam mengkonseptualisasikan iklim komunikasi, ada faktor penting yang harus diutamakan yaitu terkait dengan keterbukaan dan partisipasi. Keterbukaan mengacu pada keterusterangan dalam komunikasi yang terjadi di semua tingkat komunikasi organisasi, secara vertikal atau horizontal (Smidts et al., 2001).

Dengan adanya iklim komunikasi yang baik, akan memberikan manfaat bagi para anggota organisasinya dimana suara mereka didengar dan dipertimbangkan dalam implementasi suatu perubahan-perubahan yang ada. Iklim terbuka yang sudah ada sebelumnya juga menjamin karyawan tentang legitimasi perubahan dan mendorong karyawan untuk berpikir positif menuju perubahan. Dengan kata lain, organisasi dapat mendorong keterikatan karyawan dan kasih sayang terhadap perubahan dengan bersikap terbuka, jujur dan timbal balik dalam komunikasi.

1.7.4 Kepuasan Kerja

Spector (1997) menyatakan “Apa yang dirasakan oleh seorang karyawan mengenai suka atau tidak suka terkait tugas yang diberikan pimpinan yang pada akhirnya mengarah pada rasa puas atau tidak puas dinamakan dengan kepuasan kerja”. Terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, misalnya seberapa baik hubungan seorang karyawan dengan pimpinannya, seberapa baik

iklim komunikasi yang terjadi di tempat mereka bekerja, seberapa hangat hubungan dengan sesama rekan kerja, dan lain sebagainya. Mengenai model kausal, Kreitner dan Kinicki (2006) menyatakan "Terdapat 5 model dominan yang mengarah pada kepuasan kerja, diantaranya kebutuhan yang terpenuhi seperti kebutuhan gaji, nilai-nilai kerja yang terpenuhi, dan adanya perlakuan yang adil".

Robbins & Judge (2015) menyatakan "Dimensi dari kepuasan kerja diantaranya ada pekerjaan itu sendiri, upah yang diberikan, promosi, pengawasan, dan rekan kerja". Dimensi pekerjaan itu sendiri dapat diukur dengan indikator: Tugas yang diberikan terlalu mudah sehingga menimbulkan kebosanan dan pekerjaan yang diberikan sesuai dengan kemampuan dan pendidikan. Dimensi gaji yang diberikan dapat diukur dengan indikator: Kesesuaian gaji yang diterima dengan beban kerja serta perbandingan gaji dengan perusahaan lain. Dimensi promosi dapat diukur dengan indikator: Peluang promosi karyawan dan rasa adil (*fairness)* dalam hal promosi. Dimensi pengawasan dapat diukur dengan indikator: Gaya memimpin dari pimpinan serta peluang karyawan untuk berkreasi. Dimensi rekan kerja dapat diukur dengan indikator: Dukungan antar rekan kerja dan juga hubungan yang baik dan solid.

1.8 Definisi Operasional

1.8.1 Gaya kepemimpinan Directing

Terdapat 2 dimensi dalam gaya kepemimpinan *directing*, yaitu membantu anggota organisasi mencapai suatu tujuan serta komunikasi yang dilakukan ialah satu arah.

- Membantu anggota kelompok dalam mencapai suatu tujuan dapat diukur dengan indikator:

    1. Pemberitahuan tugas kepada karyawan secara rinci
    2. Melakukan evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan
    3. *Setting time lines* untuk setiap pekerjaan
    4. Fokus pada tujuan yang ingin dicapai

- Komunikasi yang dilakukan satu arah dapat diukur dengan indikator:

    1. Menetapkan langkah yang penting bagi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan
    2. Pengawasan dan pemantauan kerja secara saksama
    3. Menetapkan satu orang untuk bertanggung jawab dalam melakukan pekerjaan

1.8.2 Motivasi kerja

Terdapat tiga dimensi dalam motivasi kerja; kekuatan (*intensity*), arahan (*direction*), dan ketekunan (*persistence*) (Pinder, 1998):

- Kekuatan diukur dengan indikator:

    1. Besarnya keinginan menyelesaikan pekerjaan
    2. Jumlah usaha yang dialokasikan untuk pencapaian tujuan
    3. Frekuensi mengakses informasi mengenai pekerjaan

- Arahan dapat diukur dengan indikator:

    1. Datang tepat waktu pada saat masuk jam kerja
    2. Menyelesaikan pekerjaan sebelum waktunya
    3. Menetapkan suatu tujuan untuk diri sendiri

- Ketekunan dapat diukur dengan indikator:

    1. Bekerja dengan sungguh-sungguh
    2. Pantang menyerah ketika gagal
    3. Selalu ingin belajar dari sekitar

1.8.3 Iklim Komunikasi

Redding (1986) menyatakan "iklim komunikasi memiliki lima dimensi, yaitu "*supportiveness*", partisipasi membuat keputusan, kepercayaan, keterbukaan dan keterusterangan, serta tujuan kinerja yang tinggi".

- *Supportiveness* diukur dengan indikator :

    1. Adanya relasi yang baik yang terjalin antara bawahan dan pimpinan
    2. Pimpinan percaya pada kemampuan bawahan
    3. Karyawan senantiasa berpartisipasi untuk mengatakan pendapatnya

- Kepercayaan dapat diukur dengan indikator :

1. Pimpinan memberikan tanggung jawab pekerjaan kepada karyawan organisasi
2. Adanya rasa percaya antara pimpinan dan karyawan organisasi lainnya dalam melaksanakan tugas

- Keterbukaan dan keterusterangan dapat diukur dengan indikator :

1. Pimpinan selalu memberi tahu pada karyawan terkait permasalahan yang terjadi di organisasi
2. Selalu melakukan evaluasi terkait kinerja yang dilakukan

- Tujuan kinerja yang tinggi dapat diukur dengan indikator:

1. Adanya visi dan misi yang baik
2. Terciptanya proses yang baik menuju tercapainya hasil

1.8.4 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja memiliki dimensi diantaranya yaitu pekerjaan itu sendiri, upah yang diberikan, promosi, pengawasan, dan rekan kerja.

- Pekerjaan itu sendiri dapat diukur dengan indikator:

1. Tugas yang diberikan terlalu mudah sehingga menimbulkan kebosanan
2. Adanya kesempatan belajar untuk mendalami mengenai pekerjaan yang dilakukan

3. Adanya tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan yang diberikan

- Gaji yang diberikan dapat diukur dengan indikator:
  1. Adanya sejumlah gaji yang diberikan organisasi
  2. Keadilan atau kesetaraan gaji yang diberikan organisasi
- Promosi dapat diukur dengan indikator:
  1. Adanya peluang promosi karyawan
  2. Adanya tingkat keadilan (*fairness)* dalam hal promosi
- Pengawasan dapat diukur dengan indikator:
  1. Adanya perhatian lebih yang diberikan pimpinan
  2. Hubungan yang baik antara pimpinan dan karyawan organisasi
- Rekan kerja diukur dengan indikator:
  1. Adanya kerjasama yang baik antara satu rekan kerja dengan yang lainnya
  2. Adanya iklim positif yang tercipta di lingkungan kerja.

1.9 Metode Penelitian

1.9.1 Tipe penelitian

Tipe eksplanatori digunakan untuk menguji hipotesis dan menjelaskan pengaruh antar variabel yaitu gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan iklim komunikasi terhadap kepuasan kerja.

1.9.2 Populasi dan Sampel

1.9.2.1 Populasi

Sugiyono (2009) menyatakan “Orang atau benda atau apapun yang menjadi perhatian peneliti untuk diteliti disebut populasi”. Seluruh karyawan di Corporate Secretary Integrasi MNC Media yang berjumlah 71 orang adalah populasi dalam riset ini.

1.9.2.2 Sampel

Sugiyono menyatakan (2009) “Sebagian dari jumlah populasi yang bisa mewakili disebut sampel”. Sampel pada penelitian ini sebanyak 42 orang.

1.9.3 Jenis dan sumber data

1.9.3.1 Jenis Data

Jenis data menggunakan data kuantitatif (numerik).

1.9.3.2 Sumber Data

Data yang diperoleh terdiri dari data primer dan sekunder. Data primer menurut Sugiyono (2016) adalah data yang dikumpulkan peneliti langsung dari sumber data utamanya (responden), yaitu karyawan Corporate Secretary Integrasi MNC Media. Sedangkan data sekunder menurut Sugiyono (2016) adalah data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung, seperti pengumpulan data dari jurnal, buku

pendukung, dan berbagai sumber lainnyaa untuk menunjang perumusan masalah yang ada.

1.9.4 Skala Pengukuran

Sugiyono (2013) menyatakan “Skala Likert digunakan untuk mengukur persepsi yang utamanya atas peristiwa-peristiwa yang terjadi”. Setiap item pertanyaan terdiri dari jawaban sangat tidak setuju hingga sangat setuju, seperti: 1 : Sangat tidak setuju, 2: Tidak setuju, 3: Agak tidak setuju, 4: Agak setuju, 5: Setuju, 6: Sangat setuju.

1.9.5 Instrumen Penelitian

Kuesioner digunakan sebagai instrumen untuk mengumpulkan berbagai data yang diperlukan.

1.9.6 Teknik Analisis Data

Riset ini menggunakan data kuantitatif yang akan di uji dan di analisis pengaruh dari masing-masing variabel yang ada tersebut. Data berasal dari kuesioner yang dibagikan kepada responden yang telah ditentukan.

Teknik analisis data menggunakan analisis deskriptif, analisis tabulasi silang, analisis regresi linear sederhana, dan analisis regresi linear berganda yang semuanya menggunakan aplikasi SPSS versi 25.

Regresi linier sederhana memiliki persamaan umum seperti berikut:

$$\mathbf{Y = a + bX}$$

Keterangan :

Y = Variabel dependen

X = Variabel independen

a = Konstanta

b = Koefisien regresi (kemiringan); besaran response yang ditimbulkan oleh predictor

Regresi linear berganda memiliki persamaan sebagai berikut :

$$\mathbf{Y = a+b1X1 + b2X2 + \ldots + bnXn}$$

Keterangan:

Y	=	Variabel dependen
X1 dan X2	=	Variabel independen
A	=	Konstanta (nilai Y apabila X1, X2…..Xn = 0)
b	=	Koefisien regresi (nilai peningkatan ataupun penurunan)

1.9.7 Kualitas Penelitian

Sugiyono (2017) menyatakan "Validitas digunakan untuk menguji apakah alat ukur yang digunakan sesuai dengan apa yang di ukur". Uji validitas menggunakan fungsi dari Microsoft Excel. =***CORREL(array1;array2).*** Hasil perhitungan koefisien korelasi (r) dibandingkan dengan nilai r yang diperoleh pada tabel dengan α=5%. item pernyataan dinyatakan valid jika $r_{hit} > r_{tab}$.

Sugiyono (2017) menyatakan “Reliabilitas digunakan untuk menguji konsistensi alat ukur”. Suatu instrument dikatakan reliabel jika *cronbach alpha* lebih besar dari 0,50 atau sama dengan 0,50.