

### **BAB III**

#### **DESKRIPSI DAN ANALISIS PENEMUAN PENELITIAN**

#### **3.1 Deskripsi Karakteristik Responden**

Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Corporate Secretary Integrasi MNC Media berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan pengeluaran per bulannya. Responden dalam penelitian ini sebanyak 42 responden. Karakteristik responden dipaparkan sebagai berikut:

##### **3.1.1 Jenis Kelamin**

Tabel 3.1  
Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin (N= 42).

<b>Jenis Kelamin</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
Pria	30	71,4
Wanita	12	28,6
Total	42	100

(Sumber: Data Primer Diolah, 2021)

Tabel 3.1 sebagian besar responden berjenis kelamin pria yaitu 30 orang (71,4%) sementara responden berjenis kelamin wanita sebanyak 12 orang (28,6%).

### 3.1.2 Usia

Tabel 3.2  
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia (N= 42).

<b>Usia</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
20 – 24 tahun	3	7,1
25 – 29 tahun	12	28,6
30 – 34 tahun	9	21,4
35 – 39 tahun	8	19
>40 tahun	10	23,8
Total	42	100

(Sumber: Data Primer Diolah, 2021)

Berdasarkan informasi tabel di atas menunjukkan bahwa jumlah karyawan yang berusia 20 – 24 tahun sebanyak 3 orang (7,1%), usia 25 – 29 tahun sebanyak 12 orang (28,6%), usia 30 – 34 tahun sebanyak 9 orang (21,4%), usia 35 – 39 tahun sebanyak 8 orang (19%), dan yang berusia >40 tahun sebanyak 10 orang (23,8%).

### 3.1.3. Pendidikan Terakhir

Tabel 3.3  
Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir (N= 42).

<b>Pendidikan Terakhir</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
S1	36	85,7

S2	5	11,9
Lainnya	1	2,4
Total	42	100

(Sumber: Data Primer Diolah, 2021)

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa karyawan yang menempuh pendidikan terakhir hingga S1 sebanyak 36 orang (85,7%), yang menempuh pendidikan S2 sebanyak 5 orang (11,9%), dan lainnya sebanyak 1 orang (2,4%).

### 3.1.4. Pengeluaran Per Bulan

Tabel 3.4

Karakteristik Responden Berdasarkan Pengeluaran Per Bulan (N= 42).

<b>Pengeluaran Per Bulan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
Rp. 3000.000 – Rp. 4.000.000	7	16,7
Rp. 5.000.000 – Rp. 6.000.000	12	28,6
Rp. 7.000.000 – Rp. 8.000.000	5	11,9
Rp. 9.000.000 – Rp. 10.000.000	7	16,7
>Rp. 10.000.000	11	26,3
Total	42	100

(Sumber: Data Primer Diolah, 2021)

Kesimpulan dari tabel di atas adalah karyawan yang memiliki pengeluaran per bulan sebanyak Rp. 3.000.000 – Rp. 4.000.000 sebanyak 7 orang (16,7%), Rp. 5.000.000 – Rp. 6.000.000 sebanyak 12 orang (28,6%), Rp, 7.000.000 – Rp. 8.000.000 sebanyak 5 orang (11,9%), Rp. 9.000.000 – Rp. 10.000.000 sebanyak 7 orang (16,7%), dan >Rp. 10.000.000 sebanyak 11 orang (26,3%).

## **3.2. Deskripsi Variabel Penelitian**

### **3.2.1 Gaya Kepemimpinan Directing**

Gaya kepemimpinan *directing* atau gaya pertama (S1) 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.

Responden diminta kesediaannya untuk menjawab pertanyaan seputar gaya kepemimpinan yang dimiliki pimpinan di MNC. Variabel gaya kepemimpinan *directing* diukur melalui 18 butir pernyataan yang merupakan indikator dari pemberitahuan tugas kepada karyawan secara rinci, Melakukan evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan, setting time lines untuk setiap pekerjaan, Fokus pada tujuan yang ingin dicapai, menetapkan langkah penting bagi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan, pengawasan dan pemantauan kerja secara saksama, serta menetapkan satu orang untuk bertanggungjawab dalam melakukan pekerjaan.

Tabel 3.5  
Range Variabel Gaya Kepemimpinan Directing (N= 42).

Kategori	Rentang Data
Tinggi	64-108
Rendah	18-63

Tabel 3.6  
Kategori responden berdasarkan *range* akumulasi pertanyaan yang diberikan (N= 42).

Kategori	Rentang Data	Frekuensi	Proporsi
Tinggi	64-108	19	45,2%
Rendah	18-63	23	54,8%
Jumlah		42	100%

Berdasarkan jumlah item dan skor total, maka diperoleh nilai terendah dan tertinggi dari masing-masing tanggapan responden. Data terendah diperoleh dengan mengalikan jumlah item dengan nilai 1 (terendah) dan nilai 6 (tertinggi). Untuk variabel Gaya Kepemimpinan *Directing*, skor terendah adalah 18 dan skor tertingginya adalah 108. Kemudian, rentang nilai ini dijadikan 2 kategori; rendah dan tinggi seperti tergambar pada tabel di atas.

Tabel 3.7  
Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan Directing berdasarkan kategori skor (N=42)

Kategori	Skor	Deskripsi
Tinggi	64-108	Pemimpin memfokuskan komunikasi pada pencapaian tujuan, pemberian gaya perintah yang tinggi, dan pemberian dukungan yang rendah
Rendah	18-63	Tidak terlalu mementingkan komunikasi; hanya terus memberikan perintah saja tetapi tidak memberikan dukungan untuk karyawan

Hasil tanggapan responden mengenai variabel gaya kepemimpinan directing dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 3.8  
Analisis Variabel Gaya Kepemimpinan Directing (N= 42).

Indikator	Tanggapan Responden																		Mean
	SS			S			AS			ATS			TS			STS			
	F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%	
TR1	0	0	0,00	6	30	14,30	7	28	16,70	14	42	33,30	13	26	31,00	2	2	4,80	3,05
TR2	2	12	4,80	18	90	42,90	8	32	19,00	3	9	7,10	10	20	23,80	1	1	2,40	3,90
TR3	15	90	35,70	18	90	42,90	2	8	4,80	3	9	7,10	3	6	7,10	0	0	0,00	4,83
TE1	1	6	2,40	12	60	28,60	3	12	7,10	10	30	23,80	11	22	26,20	5	5	11,90	3,21
TE2	4	24	9,50	10	50	23,80	11	44	26,20	10	30	23,80	7	14	16,70	0	0	0,00	3,86
TE3	0	0	0,00	7	35	16,70	7	28	16,70	17	51	40,50	8	16	19,00	3	3	7,10	3,17
TL1	1	6	2,40	6	30	14,30	9	36	21,40	14	42	33,30	11	22	26,00	1	1	2,40	3,26
TL2	3	18	7,10	6	30	14,30	6	24	14,30	9	27	21,40	15	30	35,70	3	3	7,10	3,14
TL3	1	6	2,40	9	45	21,40	7	28	16,70	7	21	16,70	14	28	33,30	4	4	9,50	3,14
TT1	1	6	2,40	6	30	14,30	8	32	19,00	12	36	28,60	13	26	31,00	3	3	7,10	3,17
TT2	1	6	2,40	6	30	14,30	5	20	11,90	5	15	11,90	15	30	36,00	10	10	23,80	2,64
TT3	0	0	0,00	10	50	23,80	7	28	16,70	8	24	19,00	10	20	24,00	7	7	16,70	3,07
TP1	0	0	0,00	12	60	28,60	10	40	23,80	8	24	19,00	9	18	21,40	3	3	7,10	3,45
TP3	11	66	26,20	14	70	33,30	10	40	23,80	3	9	7,10	4	8	9,50	0	0	0,00	4,60
TS3	4	24	9,50	18	90	42,90	9	36	21,40	2	6	4,80	9	18	21,40	0	0	0,00	4,14
TJ1	1	6	2,40	11	55	26,20	11	44	26,20	10	30	23,80	8	16	3,00	1	1	2,40	3,62
TJ2	1	6	2,40	18	90	42,90	8	32	19,00	6	18	14,30	8	16	3,00	1	1	2,40	3,88
TJ3	1	6	2,40	18	90	42,90	5	20	11,90	8	24	19,00	18	36	42,90	5	5	12,00	4,31

(Sumber: Data Primer Diolah, 2021)

Berdasarkan tabel di atas maka dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Dimensi “Membantu karyawan dalam mencapai tujuan” indikator “Pemberitahuan tugas kepada karyawan secara rinci” pada pernyataan “Saya merasa pimpinan menjelaskan tugas-tugas yang diberikan dengan detail” sebanyak 14,30% menjawab setuju, 16,70% agak setuju, 33,30% agak tidak setuju, 31,0% tidak setuju, dan 4,80% sangat tidak setuju. Nilai rata-rata berada di 3,05 yang berarti rata-rata responden menjawab agak tidak setuju terhadap pernyataan TR 1.

Pada pernyataan “Saya memahami rincian terkait pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan” menunjukkan jawaban karyawan 4,80% sangat setuju, 42,90% setuju, 19,00% agak setuju, 7,10% agak tidak setuju, 23,8% tidak setuju, dan 2,40%

sangat tidak setuju. Nilai rata-rata berada di 3,90 yang berarti rata-rata responden menjawab agak setuju terhadap pernyataan TR 2.

Pada pernyataan ke tiga “Saya senang apabila pimpinan terlalu menjelaskan secara rinci apa yang harus dilakukan” karyawan menjawab 35,70% sangat setuju, 42,90% setuju, 4,80% agak setuju, 7,10% agak tidak setuju, 7,10% tidak setuju. Nilai rata-rata berada di 4,83 yang berarti rata-rata responden menjawab setuju terhadap pernyataan TR 3.

Selanjutnya pada indikator “Melakukan evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan” Pada pernyataan “Saya merasa pimpinan rutin untuk mengevaluasi pekerjaan yang saya lakukan” sebanyak 2,40% karyawan menjawab sangat setuju, 28,60% setuju, 7,10% agak setuju, 23,80% agak tidak setuju, 26,2% tidak setuju, dan 11,90% sangat tidak setuju. Dengan nilai rata-rata 3,21 yang berarti rata-rata responden menjawab agak tidak setuju terhadap pernyataan TE 1. Pada pernyataan ke dua “Saya merasa Pimpinan cenderung mendengarkan laporan saya terkait pekerjaan” sebanyak 9,50% karyawan menjawab sangat setuju, 23,80% setuju, 26,20% agak setuju, 23,80% agak tidak setuju, dan 16,7% tidak setuju dengan nilai rata-rata 3,86 yang berarti rata-rata responden menjawab agak setuju terhadap pernyataan TE 2. Pada pernyataan ke tiga, “Saya merasa pimpinan mengutamakan evaluasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan”, sebanyak 16,70% menjawab setuju, 16,70% agak setuju, 40,50% agak tidak setuju, 19,00% tidak setuju, dan 7,10% sangat tidak setuju dengan nilai rata-rata 3,17 yang berarti rata-rata responden menjawab agak tidak setuju terhadap pernyataan TE 3.

Pada indikator “Setting time lines untuk setiap pekerjaan”, dalam pernyataan “Saya merasa pimpinan memiliki timeline yang baik untuk setiap pekerjaan yang harus dilakukan karyawan”, sebanyak 2,40% karyawan menjawab sangat setuju, 14,30% setuju, 21,40% agak setuju, 33,30% agak tidak setuju, 26,00% tidak setuju, dan 2,40% sangat tidak setuju dengan nilai rata-rata sebesar 3,26 yang berarti rata-rata responden menjawab agak tidak setuju terhadap pernyataan TL 1. Pada pernyataan ke dua, “Saya merasa nyaman dengan timeline yang dibuat oleh pimpinan karena tidak terlihat padat sehingga ada kesempatan untuk saya beristirahat”, sebanyak 7,10% karyawan menjawab sangat setuju, 14,30% setuju, 14,30% agak setuju, 21,40% agak tidak setuju, 35,70% tidak setuju, dan 7,10% sangat tidak setuju dengan nilai rata-rata 3,14 yang berarti rata-rata responden menjawab agak tidak setuju terhadap pernyataan TL 2. Dalam pernyataan ke tiga, “Saya merasa pimpinan memiliki nilai dan filosofi organisasi yang menarik untuk para karyawannya”, sebanyak 2,40% karyawan menjawab sangat setuju, 21,40% setuju, 16,70% agak setuju, 16,70% agak tidak setuju, 33,30% tidak setuju, dan 9,50% sangat tidak setuju dengan nilai rata-rata 3,14 yang berarti rata-rata responden menjawab agak tidak setuju terhadap pernyataan TL 3.

Pada indikator “Fokus pada tujuan yang ingin dicapai”, dalam pernyataan “Saya merasa pimpinan memiliki timeline yang baik untuk kegiatan yang harus dilakukan karyawannya”, sebanyak 2,40% karyawan menjawab sangat setuju, 14,30% setuju, 19,00% agak setuju, 28,60% agak tidak setuju, 31,00% tidak setuju, dan 7,10% sangat tidak setuju dengan nilai rata-rata 3,17 yang berarti rata-rata responden menjawab agak tidak setuju terhadap pernyataan TT 1. Pada pernyataan

ke dua, “Saya mengagumi pimpinan dalam membuat suatu strategi untuk pertumbuhan organisasi”, sebanyak 2,40% menjawab sangat setuju, 14,30% setuju, 11,90% agak setuju, 11,90% agak tidak setuju, 36,00% tidak setuju, dan 23,80% sangat tidak setuju dengan nilai rata-rata 2,64 yang berarti rata-rata responden menjawab agak tidak setuju terhadap pernyataan TT 2. Pada pernyataan ke tiga, “Saya merasa pimpinan memiliki keterampilan dalam membuat hal-hal dalam organisasi berfungsi dengan baik”, sebanyak 23,80% menjawab setuju, 16,70% agak setuju, 19,00% agak tidak setuju, 24,00% tidak setuju, dan 16,70% sangat tidak setuju dengan rata-rata 3,07 yang berarti rata-rata responden menjawab agak tidak setuju terhadap pernyataan TT 3.

Pada dimensi “Komunikasi yang dilakukan satu arah” indikator “Menetapkan langkah penting bagi karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan” dalam pernyataan “Saya senang karena pimpinan memahami bagaimana melakukan hal-hal dasar untuk memberi arahan terkait pekerjaan” sebanyak 28,60% menjawab setuju, 23,80% agak setuju, 19,00% agak tidak setuju, 21,4% tidak setuju, dan 7,10% sangat tidak setuju dengan nilai rata-rata 3,45 yang berarti rata-rata responden menjawab agak setuju terhadap pernyataan TP 1. Pada pernyataan ke dua, “Saya merasa pimpinan jarang dalam membantu untuk menyelesaikan masalah pekerjaan yang sulit”, sebanyak 26,20% menjawab sangat setuju, 33,30% setuju, 23,80% agak setuju, 7,10% agak tidak setuju, dan 9,5% tidak setuju dengan nilai rata-rata 4,60 yang berarti rata-rata responden menjawab setuju terhadap pernyataan TP 3.

Selanjutnya pada indikator “Pengawasan dan pemantauan kerja secara saksama” dalam pernyataan “Saya melihat bahwa pimpinan hanya melakukan pemantauan kerja pada orang-orang tertentu saja” sebanyak 9,50% karyawan menjawab sangat setuju, 42,90% setuju, 21,40% agak setuju, 4,80% agak tidak setuju, dan 21,40% tidak setuju dengan nilai rata-rata 4,14 yang berarti rata-rata responden menjawab agak setuju terhadap pernyataan TS 3.

Pada indikator “Menetapkan satu orang untuk bertanggungjawab dalam melakukan pekerjaan”, dalam pernyataan “Saya merasa pimpinan selalu mendorong karyawan organisasi untuk melakukan pekerjaan berkualitas tinggi” sebanyak 2,40% menjawab sangat setuju, 26,20% setuju, 26,20% agak setuju, 23,80% agak tidak setuju, 3,0% tidak setuju, dan 2,40% sangat tidak setuju dengan nilai rata-rata 3,62. Pada pernyataan ke dua, “Saya merasa pimpinan menetapkan tanggung jawab peran untuk setiap karyawan organisasi”, sebanyak 2,40% menjawab sangat setuju, 42,90% setuju, 19,00% agak setuju, 14,30% agak tidak setuju, 3,0% tidak setuju, dan 2,40% sangat setuju dengan nilai rata-rata 3,88. Pada pernyataan ke tiga, “Saya merasa diperhatikan oleh pimpinan karena pimpinan cenderung tidak lepas tangan terhadap pekerjaan yang dilakukan”, sebanyak 2,40% menjawab sangat setuju, 42,90% setuju, 11,90% agak setuju, 19,00% agak tidak setuju, 42,90% tidak setuju, dan 12,00% sangat setuju dengan nilai rata-rata 4,31 yang berarti rata-rata responden menjawab agak setuju terhadap pernyataan TJ 3.

### 3.2.2. Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah suatu sistem yang didalamnya terdapat kekuatan, arah, dan ketekunan yang ada dalam diri seseorang agar tercapainya sebuah tujuan. Motivasi bukan hanya bekerja keras, motivasi juga mencerminkan sudut pandang kita mengenai kemampuan kita sendiri. Motivasi merupakan unsur penting dalam keberadaan manusia, dan berfungsi agar usaha yang dilakukan seseorang dapat terwujud.

Pimpinan dapat memberikan motivasi kepada bawahannya misalnya dengan memberikan pengetahuan dan perhatian, hal tersebut merupakan faktor langsung untuk suksesnya organisasi. Jika manajemen dapat memotivasi atau memuaskan karyawan, maka karyawan pun akan demikian terlibat dan berkomitmen untuk bekerja, yang nantinya akan menciptakan produktivitas organisasi yang lebih baik dan keberlanjutan secara efektif (Bunchowong, 2015). Variabel motivasi kerja diukur melalui 20 butir pernyataan yang merupakan dimensi dari kekuatan, arahan, dan ketekunan.

Tabel 3.9  
Range Variabel Motivasi Kerja (N= 42).

Kategori	Rentang Data
Tinggi	71-120
Rendah	20-70

Tabel 3.10  
Kategori responden berdasarkan *range* akumulasi pertanyaan yang diberikan (N= 42).

Kategori	Rentang Data	Frekuensi	Proporsi
----------	--------------	-----------	----------

Tinggi	71-120	42	100%
Rendah	20-70	0	0%
Jumlah		42	100%

Berdasarkan jumlah item dan skor total, maka diperoleh nilai terendah dan tertinggi dari masing-masing tanggapan responden. Data terendah diperoleh dengan mengalikan jumlah item dengan nilai 1 (terendah) dan nilai 6 (tertinggi). Untuk variabel Motivasi Kerja, skor terendah adalah 20 dan skor tertingginya adalah 120. Kemudian, rentang nilai ini dijadikan 2 kategori; rendah dan tinggi seperti tergambar pada tabel di atas.

Tabel 3.11  
Deskripsi Variabel Motivasi Kerja berdasarkan kategori skor (N=42)

Kategori	Skor	Deskripsi
Tinggi	71-120	Memiliki suatu kekuatan, arah, dan ketekunan di dalam dirinya
Rendah	20-70	Tidak memilii kekuatan, arah, dan ketekunan di dalam dirinya

Hasil tanggapan responden mengenai variabel motivasi kerja dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 3.12  
Analisis Variabel Motivasi Kerja (N= 42).

Indikator	Tanggapan Responden																		Mean
	SS			S			AS			ATS			TS			STS			
	F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%	
KK1	2	12	4,80	13	65	31,00	8	32	19,00	9	27	21,40	7	14	16,70	3	3	7,10	3,64
KK3	1	6	2,40	6	30	14,30	5	20	11,90	8	24	19,00	17	34	40,50	5	5	11,90	2,83
KU1	7	42	16,70	25	125	59,50	7	28	16,70	0	0	0,00	2	4	4,80	1	1	2,40	4,76
KU2	8	48	19,00	30	150	71,40	1	4	2,40	2	6	4,80	0	0	0,00	1	1	2,40	4,98
KF1	16	96	38,10	23	115	54,80	2	8	4,80	1	3	2,40	0	0	0,00	0	0	0,00	5,29
KF2	12	72	28,60	26	130	61,90	4	16	9,50	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	5,19
KF3	12	72	28,60	25	125	59,50	3	12	7,10	2	6	4,80	0	0	0,00	0	0	0,00	5,12
AW1	5	30	11,90	12	60	28,60	8	32	19,00	6	18	14,30	6	12	14,30	5	1	11,90	3,64
AW3	10	60	23,80	11	55	26,20	6	24	14,30	9	27	21,40	5	10	11,90	1	1	2,40	4,21
AP1	6	10	14,30	24	120	57,10	8	32	19,00	4	12	9,50	0	0	0,00	0	0	0,00	4,14
AP2	3	18	7,10	16	80	38,10	8	32	19,00	11	33	26,20	4	8	9,50	0	0	0,00	4,07
AT2	12	72	28,60	25	125	59,50	3	12	7,10	0	0	0,00	1	2	2,40	1	1	2,40	5,05
KS2	5	30	11,90	21	105	50,00	6	24	14,30	5	15	11,90	4	8	9,50	1	1	2,40	4,36
KS3	22	132	52,40	12	60	28,60	4	16	9,50	3	9	7,10	1	2	2,40	0	0	0,00	5,21
KG1	16	96	38,10	23	115	54,80	3	12	7,10	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	5,31
KG2	15	90	35,70	22	110	52,40	5	20	11,90	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	5,24
KG3	11	66	26,20	29	145	69,00	2	8	4,80	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	5,21
KB1	18	108	42,90	20	100	47,60	2	8	4,80	2	6	4,80	0	0	0,00	0	0	0,00	5,29
KB2	15	90	35,70	23	115	54,80	3	12	7,10	1	3	2,40	0	0	0,00	0	0	0,00	5,24
KB3	14	84	33,30	27	135	64,30	1	4	2,40	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	5,31

(Sumber: Data Primer Diolah, 2021)

Berdasarkan tabel di atas maka dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Dimensi “*Kekuatan*” terdapat 3 indikator di dalamnya. Indikator pertama “Besarnya keinginan untuk menyelesaikan pekerjaan” dalam pernyataan “Saya merasa bersemangat untuk melakukan pekerjaan yang diberikan pimpinan”, sebanyak 4,80% karyawan menjawab sangat setuju, 31% setuju, 19% agak setuju, 21,40% agak tidak setuju, 16,70% tidak setuju, dan 7,10% sangat tidak setuju dengan rata-rata 3,64. Pernyataan ke dua, “Saya lebih mendahulukan kepentingan pribadi dibandingkan kepentingan pekerjaan yang diberikan pimpinan”, sebanyak 2,40% karyawan menjawab sangat setuju, 14,30% setuju, 11,90% agak setuju, 19,00% agak tidak setuju, 40,50% tidak setuju, dan 11,90% sangat tidak setuju dengan rata-rata 2,83 yang berarti rata-rata responden menjawab agak tidak setuju terhadap pernyataan KK 3.

Indikator “Jumlah usaha yang dialokasikan untuk pencapaian tujuan” dalam pernyataan “Saya bertukar informasi terkait pekerjaan dengan rekan kerja atau bertanya langsung pada pimpinan” sebanyak 16,70% karyawan menjawab sangat setuju, 59,50% setuju, 16,70% agak setuju, 4,80% tidak setuju, dan 2,40% sangat tidak setuju dengan rata-rata 4,76. Dalam pernyataan ke dua, “Saya tidak puas jika hasil pekerjaan saya belum maksimal untuk mencapai tujuan organisasi”, sebanyak 19,00% karyawan menjawab sangat setuju, 71,40% menjawab setuju, 2,40% agak setuju, 4,80% agak tidak setuju, dan 2,40% sangat tidak setuju dengan rata-rata 4,98 yang berarti rata-rata responden menjawab setuju terhadap pernyataan KU 2.

Selanjutnya, indikator “Frekuensi mengakses informasi terkait pekerjaan” terdapat tiga pernyataan. Pernyataan pertama “Saya selalu mencari tahu apabila ada pekerjaan yang saya belum pahami” sebanyak 38,10% karyawan menjawab sangat setuju, 54,80% setuju, 4,80% agak setuju, dan 2,40% agak tidak setuju dengan rata-rata 5,29. Selanjutnya pada pernyataan “Saya serius dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan pimpinan” sebanyak 28,60% karyawan menjawab sangat setuju, 61,90% setuju, dan 9,50% dengan rata-rata 5,19. Dalam pernyataan ke tiga, “Saya mencari tahu informasi dalam melakukan pekerjaan yang ditugaskan pimpinan”, sebanyak 28,60% karyawan menjawab sangat setuju, 61,90% setuju, dan 9,50% agak setuju dengan rata-rata 5,12 yang berarti rata-rata responden menjawab setuju terhadap pernyataan KF 3.

Dimensi “Arahan” terdapat tiga indikator di dalamnya. Indikator pertama, “Datang tepat waktu pada saat masuk jam kerja” dalam pernyataan “Saya datang tepat waktu atau 30 menit sebelum jam kerja di mulai”, sebanyak 11,90% karyawan

menjawab sangat setuju, 28,60% setuju, 19,00% agak setuju, 14,30% agak tidak setuju, 14,30% tidak setuju, dan 11,90% sangat tidak setuju dengan rata-rata 3,64. Pernyataan ke dua, “Saya merasa dengan datang lebih awal di kantor membuat saya tidak tergesa-gesa dalam melakukan apapun”, sebanyak 23,80% karyawan menjawab sangat setuju, 26,20% setuju, 14,30% agak setuju, 21,40% agak tidak setuju, 11,90% tidak setuju, dan 2,40% sangat tidak setuju dengan rata-rata 4,21 yang berarti rata-rata responden menjawab setuju terhadap pernyataan AW 3.

Pada indikator “Menyelesaikan pekerjaan sebelum waktunya” terdapat dua pernyataan yang diukur. Pernyataan pertama “Saya menyelesaikan pekerjaan sebelum waktu yang ditentukan pimpinan” sebanyak 14,30% karyawan menjawab sangat setuju, 57,10% setuju, 19,00% agak setuju, dan 9,50% agak tidak setuju dengan rata-rata 4,14. Pada pernyataan selanjutnya “Saya merasa bergairah dalam melakukan pekerjaan yang diberikan pimpinan” sebanyak 7,10% karyawan menjawab sangat setuju, 38,10% setuju, 19,00% agak setuju, 26,20% agak tidak setuju, dan 9,50% tidak setuju dengan rata-rata 4,07 yang berarti rata-rata responden menjawab agak setuju terhadap pernyataan AP 2.

Pada dimensi “Ketekunan” memiliki tiga indikator didalamnya. Indikator pertama “Bekerja dengan sungguh-sungguh”, dalam pernyataan “Saya dapat mengeluarkan potensi secara maksimal karena adanya kompetisi yang sehat di organisasi”, sebanyak 11,90% karyawan menjawab sangat setuju, 50,00% setuju, 14,30% agak setuju, 11,90% agak tidak setuju, 9,50% tidak setuju, dan 2,40% sangat tidak setuju dengan rata-rata 4,36. Pada pernyataan ke dua, “Saya yakin jika bekerja dengan sungguh-sungguh bisa menghasilkan sesuatu yang baik dalam

pekerjaan”, sebanyak 52,40% karyawan menjawab sangat setuju, 28,60% setuju, 9,50% agak setuju, 7,10% agak tidak setuju, dan 2,40% tidak setuju dengan rata-rata 5,21 yang berarti rata-rata responden menjawab setuju terhadap pernyataan AT 2.

Indikator kedua, “Pantang menyerah ketika gagal”, dalam pernyataan “Saya mengupayakan kinerja yang maksimal di dalam pekerjaan”, sebanyak 38,10% karyawan menjawab sangat setuju, 54,80% setuju, dan 7,10% agak setuju dengan rata-rata 5,31. Pernyataan ke dua, “Saya bisa menerima kritik untuk menjadikannya sebuah acuan dalam menjadi lebih baik lagi”, sebanyak 35,70% karyawan menjawab sangat setuju, 52,40% setuju, dan 11,90% agak setuju dengan rata-rata 5,24. Pernyataan ke tiga, “Saya senang melihat teman berprestasi”, sebanyak 26,20% karyawan menjawab sangat setuju, 69,00% menjawab setuju, dan 4,80% agak setuju dengan rata-rata 5,21 yang berarti rata-rata responden menjawab setuju terhadap pernyataan KS 3.

Indikator “Selalu ingin belajar dari sekitar” pada pernyataan pertama “Saya mudah untuk beradaptasi dengan lingkungan organisasi saya” sebanyak 42,90% karyawan menjawab sangat setuju, 47,60% setuju, 4,80% agak setuju, dan 4,80% agak tidak setuju dengan rata-rata 5,29. Untuk pernyataan ke dua, “Saya termotivasi melihat teman yang pintar”, sebanyak 35,70% karyawan menjawab sangat setuju, 54,80% menjawab setuju, 7,10% agak setuju, dan 2,40% agak tidak setuju dengan rata-rata 5,24. Untuk pernyataan ke tiga, “Saya melihat kesalahan dalam pekerjaan sebagai pelajaran yang harus diperbaiki kedepannya”, sebanyak 33,30% karyawan

menjawab sangat setuju, 64,30% setuju, dan 2,40% agak setuju dengan rata-rata 5,31 yang berarti rata-rata responden menjawab setuju terhadap pernyataan KB 3.

### 3.2.3. Iklim Komunikasi

Iklim komunikasi ialah “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 organisasi adalah segalanya yang tersedia bagi karyawan dan memengaruhi cara karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan.

Iklim komunikasi dapat mempengaruhi karyawan dalam menghasilkan suatu *output* yang dihasilkan. Sehingga, iklim komunikasi sangat diperlukan untuk tempat kerja yang baik dan sehat agar karyawan merasa lebih nyaman dalam menyelesaikan pekerjaannya. Variabel iklim komunikasi diukur melalui 16 butir pernyataan.

Tabel 3.13  
Range Variabel Iklim Komunikasi (N = 42)

Kategori	Rentang Data
Tinggi	57-96
Rendah	16-56

Tabel 3.14  
Kategori responden berdasarkan *range* akumulasi pertanyaan yang diberikan (N= 42).

Kategori	Rentang Data	Frekuensi	Proporsi
Tinggi	57-96	24	57,1%
Rendah	16-56	18	42,9%
Jumlah		42	100%

Berdasarkan jumlah item dan skor total, maka diperoleh nilai terendah dan tertinggi dari masing-masing tanggapan responden. Data terendah diperoleh dengan mengalikan jumlah item dengan nilai 1 (terendah) dan nilai 6 (tertinggi). Untuk variabel Iklim Komunikasi, skor terendah adalah 16 dan skor tertingginya adalah 96. Kemudian, rentang nilai ini dijadikan 2 kategori; rendah dan tinggi seperti tergambar pada tabel di atas.

Tabel 3.15  
Deskripsi Variabel Iklim Komunikasi berdasarkan kategori skor (N=42)

Kategori	Skor	Deskripsi
Tinggi	57-96	Terciptanya suatu iklim psikologis, kualitas hubungan, dan komunikasi yang baik didalamnya
Rendah	16-56	Iklim psikologis, kualitas hubungan, dan komunikasi yang terjalin tidak begitu kuat

Hasil tanggapan responden dari variabel iklim komunikasi dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 3.16  
Analisis Variabel Iklim Komunikasi (N= 42).

Indikator	Tanggapan Responden																		Mean
	SS			S			AS			ATS			TS			STS			
	F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%	
SR1	10	60	23,80	31	155	73,80	1	4	2,40	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	5,21
SR2	0	0	0,00	6	30	14,30	11	44	26,20	10	30	23,80	8	16	19,00	7	7	16,70	3,02
SR3	13	78	31,00	19	95	45,20	7	28	16,70	1	3	2,40	1	2	2,40	1	1	2,40	4,93
SP1	10	60	23,80	12	60	28,60	13	52	31,00	3	9	7,10	2	4	4,80	2	2	4,80	4,45
SP2	7	42	16,70	16	80	38,10	13	52	31,00	2	6	4,80	2	4	4,80	2	2	4,80	4,43
SS2	4	24	9,50	13	65	31,00	12	48	28,60	6	18	14,30	4	8	9,50	3	3	7,10	3,95
SS3	3	18	7,10	6	30	14,30	14	56	33,30	13	39	31,00	5	10	11,90	1	1	2,40	3,67
KT3	1	6	2,40	7	35	16,70	6	24	14,30	8	24	19,00	6	12	14,30	14	14	33,30	2,74
KO2	3	18	7,10	14	70	33,30	11	44	26,20	10	30	23,80	2	4	4,80	2	2	4,80	4,00
KP1	2	12	4,80	15	75	35,70	11	44	26,20	7	21	16,70	6	12	14,30	1	1	2,40	3,93
KP2	3	18	7,10	10	50	23,80	8	32	19,00	12	36	28,60	7	14	16,70	2	2	4,80	3,62
KP3	2	12	4,80	19	95	45,20	13	52	31,00	3	9	7,10	5	10	11,90	0	0	0,00	4,24
TV1	2	12	4,80	9	45	21,40	9	36	21,40	10	30	23,80	10	20	23,80	2	2	4,80	3,45
TV2	0	0	0,00	10	50	23,80	4	16	2,40	12	36	28,60	12	24	28,60	4	4	9,50	3,10
TV3	0	0	0,00	13	65	31,00	9	36	21,40	13	39	31,00	6	12	14,30	1	1	2,40	3,64
TB3	3	18	7,10	14	70	33,30	10	40	23,80	6	18	14,30	9	18	21,40	0	0	0,00	3,90

(Sumber: Data Primer Diolah, 2021)

Berdasarkan tabel di atas, maka hasil dari variabel iklim komunikasi dapat dideskripsikan sebagai berikut:

Dimensi “Supportiveness” terdapat 3 indikator di dalamnya. Indikator pertama, “Adanya relasi yang baik yang terjalin antara bawahan dan pimpinan”, dalam pernyataan “Saya menerima kritikan dari rekan kerja terkait pekerjaan yang dilakukan”, sebanyak 23,80% karyawan menjawab sangat setuju, 73,80% setuju, dan 2,40% agak setuju dengan rata-rata 5,21. Pernyataan ke dua, “Saya merasa pimpinan memperhatikan masalah yang saya hadapi”, sebanyak 14,30% menjawab setuju, 26,20 % agak setuju, 23,80 agak tidak setuju, 19,00% tidak setuju, dan 16,70% sangat tidak setuju dengan rata-rata 3,02. Dalam pernyataan ke tiga, “Saya merasa terdapat kesetiakawanan pada kelompok kerja saya, dan masing-masing saling memberikan bantuan”, sebanyak 31,00% karyawan menjawab sangat setuju, 45,20% setuju, 16,70% agak setuju, 2,40% agak tidak setuju, 2,40% tidak setuju

dan 2,40% sangat tidak setuju dengan rata-rata 4,93 yang berarti rata-rata responden menjawab setuju terhadap pernyataan SR 3.

Indikator “Pimpinan percaya pada kemampuan bawahan” terdapat pernyataan “Saya senang pimpinan mengapresiasi hasil kinerja yang saya lakukan”, sebanyak 23,80% karyawan menjawab sangat setuju, 28,60% setuju, 31,00% agak setuju, 7,10% agak tidak setuju, 4,80% tidak setuju, dan 4,80% sangat tidak setuju dengan rata-rata 4,45. Pada pernyataan ke dua, “Saya merasa senang dengan adanya kepercayaan dari pimpinan untuk membuka peluang saya dalam berkembang”, sebanyak 16,70% karyawan menjawab sangat setuju, 38,10% menjawab setuju, 31,00% agak setuju, 4,80% agak tidak setuju, 4,80% tidak setuju, dan 4,80% sangat tidak setuju dengan rata-rata 4,43 yang berarti rata-rata responden menjawab agak setuju terhadap pernyataan SP 2.

Selanjutnya pada indikator “Karyawan senantiasa berpartisipasi untuk mengatakan pendapatnya” terdapat pernyataan “Saya merasa terdapat batasan antara atasan dan bawahan dalam mengutarakan pendapat masing-masing”, sebanyak 9,50% karyawan menjawab sangat setuju, 31,00% setuju, 28,60% agak setuju, 14,30% agak tidak setuju, 9,50% tidak setuju, dan 7,10% sangat tidak setuju dengan rata-rata 3,95. Pernyataan ke dua, “Saya merasa pendapat yang saya berikan pasti didengarkan oleh pimpinan”, sebanyak 7,10% karyawan menjawab sangat setuju, 14,30% setuju, 33,30% agak setuju, 31,00% agak tidak setuju, 11,90% tidak setuju, dan 2,40 % sangat tidak setuju dengan rata-rata 3,67 yang berarti rata-rata responden menjawab agak setuju terhadap pernyataan SS 3.

Untuk dimensi “Kepercayaan” terdapat dua indikator. Indikator pertama, “Pimpinan memberikan tanggung jawab pekerjaan kepada karyawan organisasi”, dalam pernyataan “Saya merasa semangat dalam bekerja karena promosi yang diberikan untuk karyawan sudah adil” sebanyak 2,40% karyawan menjawab sangat setuju, 16,70% setuju, 14,30% agak setuju, 19,00% agak tidak setuju, 14,30% tidak setuju, dan 33,30% sangat tidak setuju dengan rata-rata 2,74. Dan pada indikator ke dua, “Adanya rasa percaya antara pimpinan dan karyawan organisasi lainnya dalam melaksanakan tugas” dalam pernyataan “Saya dapat mengerjakan pekerjaan tanpa ada rasa takut karena pimpinan telah memberikan kepercayaannya” sebanyak 7,10% karyawan menjawab sangat setuju, 33,30% setuju, 26,20% agak setuju, 23,80% agak tidak setuju, 4,80% tidak setuju, dan 4,80% sangat tidak setuju dengan rata-rata 4,00 yang berarti rata-rata responden menjawab agak setuju terhadap pernyataan KO 2.

Untuk dimensi “Keterbukaan dan keterusterangan”, terdapat dua indikator. Indikator pertama, “Pimpinan selalu memberi tahu pada karyawan terkait permasalahan yang terjadi di organisasi” dalam pernyataan “Saya merasa kontribusi yang saya berikan selalu mendapat tanggapan yang cukup menyenangkan”, sebanyak 4,80% karyawan menjawab sangat setuju, 35,70% setuju, 26,20% agak setuju, 16,70% agak tidak setuju, 14,30% tidak setuju, dan 2,40% sangat tidak setuju dengan rata-rata 3,93. Pernyataan ke dua, “Saya merasa dibutuhkan karena pimpinan selalu memberikan informasi apa yang sedang terjadi di organisasi”, sebanyak 7,10% karyawan menjawab sangat setuju, 23,80% setuju, 19,00% agak setuju, 28,60% agak tidak setuju, 16,70% tidak setuju, dan 4,80% sangat tidak

setuju dengan rata-rata 3,62. Pernyataan ke tiga, “Saya peduli dengan masalah yang terjadi di organisasi”, sebanyak 4,80% karyawan menjawab sangat setuju, 45,20% setuju, 31,00% agak setuju, 7,10% agak tidak setuju, dan 11,90% tidak setuju dengan rata-rata 4,24 yang berarti rata-rata responden menjawab agak setuju terhadap pernyataan KP 3.

Pada dimensi “Tujuan kinerja yang tinggi” terdapat dua indikator. Indikator pertama “Adanya visi dan misi yang baik”, dalam pernyataan “Saya merasa pekerjaan yang saya lakukan selalu dinilai pimpinan dengan jelas”, sebanyak 4,80% karyawan menjawab sangat setuju, 21,40% setuju, 21,40% agak setuju, 23,80% agak tidak setuju, 23,80% tidak setuju, dan 4,80% sangat tidak setuju dengan rata-rata 3,45. Pada pernyataan ke dua, “Saya senang karena pimpinan selalu memiliki visi dan misi untuk perusahaannya”, sebanyak 23,80% karyawan menjawab setuju, 2,40% agak setuju, 28,60% agak tidak setuju, 28,60% tidak setuju, dan 9,50% sangat tidak setuju dengan rata-rata 3,10. Pernyataan ke tiga, “Saya merasa bergairah karena selama bekerja ada tujuan yang jelas terkait pekerjaan yang diberikan”, sebanyak 31,00% karyawan menjawab setuju, 2,40% agak setuju, 28,60% agak tidak setuju, 28,60% tidak setuju, dan 9,50% sangat tidak setuju dengan rata-rata 3,64 yang berarti rata-rata responden menjawab agak setuju terhadap pernyataan TV 3.

Selanjutnya, indikator “Terciptanya proses yang baik menuju tercapainya hasil”, dalam pernyataan “Saya merasa kurang diberikan kebebasan untuk mendiskusikan berbagai masalah dengan pimpinan”, sebanyak 7,10% karyawan menjawab sangat setuju, 33,30% setuju, 23,80% agak setuju, 14,30% agak tidak

setuju, dan 21,40% tidak setuju dengan rata-rata 3,90 yang berarti rata-rata responden menjawab agak setuju terhadap pernyataan TB 3.

### 3.2.4. Kepuasan Kerja

Pandangan anggota organisasi mengenai kondisi lingkungan kerja mereka dan mengenai perasaan puas dan tidak puas dengan kondisi kerja yang ada dapat mempengaruhi perilaku mereka di tempat kerja. Robbins (2002) menyatakan, “Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang; perbedaan antara jumlah imbalan yang diterima oleh seorang pekerja dan jumlah yang mereka harapkan untuk diterima”. Kepuasan kerja akan muncul jika individu suka terhadap pekerjaan dan lingkungan mereka, dan sebaliknya, akan terjadi ketidakpuasan pada anggota organisasi jika mereka tidak menyukai pekerjaan mereka. Variabel kepuasan kerja diukur dalam 18 butir pernyataan.

Tabel 3.17  
*Range* Variabel Kepuasan Kerja (N = 42)

Kategori	Rentang Data
Tinggi	64-108
Rendah	18-63

Tabel 3.18  
Kategori responden berdasarkan *range* akumulasi pertanyaan yang diberikan (N= 42).

Kategori	Rentang Data	Frekuensi	Proporsi
Tinggi	64-108	40	95,2%
Rendah	18-63	2	4,8%
Jumlah		42	100%

Berdasarkan jumlah item dan skor total, maka diperoleh nilai terendah dan tertinggi dari masing-masing tanggapan responden. Data terendah diperoleh dengan mengalikan jumlah item dengan nilai 1 (terendah) dan nilai 6 (tertinggi). Untuk variabel Kepuasan Kerja, skor terendah adalah 18 dan skor tertingginya adalah 108. Kemudian, rentang nilai ini dijadikan 2 kategori; rendah dan tinggi seperti tergambar pada tabel di atas.

Tabel 3.19  
Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja berdasarkan kategori skor (N=42)

Kategori	Skor	Deskripsi
Tinggi	64-108	Munculnya rasa suka seseorang terhadap pekerjaan dan lingkungannya
Rendah	18-63	Tidak memiliki rasa suka sama sekali terhadap pekerjaan dan lingkungannya

Hasil tanggapan responden dari variabel kepuasan kerja dapat dilihat dalam tabel berikut ini:

Tabel 3.20  
Analisis Variabel Kepuasan Kerja (N= 42).

Indikator	Tanggapan Responden																		Mean
	SS			S			AS			ATS			TS			STS			
	F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%	F	Skor	%	
PB1	2	12	4,80	10	50	23,80	13	52	31,0	13	39	31,00	3	6	7,10	1	1	2,40	3,81
PB2	3	18	7,10	11	55	26,20	9	36	21,4	8	24	19,00	8	16	19,00	3	3	7,10	3,62
PB3	0	0	0,00	20	100	47,60	9	36	21,4	5	15	11,90	8	16	19,00	0	0	0,00	3,98
PK3	1	6	2,40	26	130	61,90	11	44	26,2	4	12	9,50	0	0	0,00	0	0	0,00	4,57
PT1	5	30	11,90	26	130	61,90	11	44	26,2	0	0	0,00	0	0	0,00	0	0	0,00	4,86
PT3	12	60	28,60	21	105	50,00	7	28	16,7	0	0	0,00	0	0	0,00	2	2	4,80	4,64
PO1	8	48	19,00	23	115	54,80	5	20	11,9	4	12	9,50	0	0	0,00	2	2	4,80	4,69
PG1	6	36	14,30	5	25	11,90	6	24	14,3	8	24	19,00	11	22	26,20	6	6	14,30	3,26
PA1	11	66	26,20	13	65	31,00	9	36	21,4	4	12	9,50	5	10	11,90	0	0	0,00	4,50
PD1	16	96	38,10	11	55	26,20	8	36	19,0	2	6	4,80	0	0	0,00	5	5	11,90	4,71
PD3	6	36	14,30	18	90	42,90	4	36	9,5	4	12	9,50	9	18	21,40	1	1	2,40	4,60
PP2	2	12	4,80	10	50	23,80	8	36	19,0	8	24	19,00	5	10	11,90	9	9	21,00	3,36
PP3	4	24	9,50	12	60	28,60	12	36	28,6	7	21	16,70	4	8	9,50	3	3	7,10	3,62
PN1	16	96	38,10	16	80	38,10	6	36	14,3	0	0	0,00	0	0	0,00	4	4	9,50	5,14
PN2	2	12	4,80	10	50	23,80	6	24	14,3	13	39	31,00	8	16	19,00	3	3	7,10	3,43
PN3	3	18	7,10	34	170	81,00	2	8	4,8	1	3	2,40	2	4	4,80	0	0	0,00	4,83
RB1	6	36	14,30	12	60	28,60	8	32	19,0	5	15	11,90	9	18	21,40	2	2	4,80	3,88
RP1	6	6	14,30	8	40	19,00	10	40	23,8	9	27	21,40	9	18	21,40	2	2	4,80	3,17

(Sumber: Data Primer Diolah, 2021)

Berdasarkan tabel di atas, maka hasil dari variabel kepuasan kerja dideskripsikan sebagai berikut:

Dimensi “Pekerjaan itu sendiri” dalam indikator “Tugas yang diberikan terlalu mudah sehingga muncul kebosanan” dari pernyataan “Saya merasa tidak berkembang karena pekerjaan yang dilakukan kurang bervariasi” sebanyak 4,80% karyawan menjawab sangat setuju, 23,80% setuju, 31,00% agak setuju, 31,00% agak tidak setuju, 7,10 tidak setuju, dan 2,40 sangat tidak setuju dengan rata-rata 3,81. Pernyataan ke dua, “Saya merasa terlalu santai dalam menjalani hari-hari di kantor karena pekerjaan yang monoton”, sebanyak 7,10% karyawan menjawab sangat setuju, 26,20% setuju, 21,40% agak setuju, 19,00% agak tidak setuju, 19,00% tidak setuju, dan 7,10% sangat tidak setuju dengan rata-rata 3,62. Pernyataan ke tiga, “Saya merasa nyaman dengan pekerjaan yang diberikan

pimpinan, karena pekerjaannya mudah saya lakukan”, sebanyak 47,60% karyawan menjawab setuju, 21,40% agak setuju, 11,90% agak tidak setuju, dan 19,00% tidak setuju dengan rata-rata 3,98.

Indikator “Adanya kesempatan belajar untuk mendalami mengenai pekerjaan yang dilakukan” dalam pernyataan ” Saya tidak suka dengan pekerjaan yang saya lakukan karena tidak memberikan manfaat untuk diri saya” sebanyak 2,40% karyawan menjawab sangat setuju, 61,90% setuju, 26,20% agak setuju, dan 9,50% agak tidak setuju dengan rata-rata 4,57.

Pada indikator “Adanya tanggung jawab dalam melakukan pekerjaan yang diberikan” dalam pernyataan “Saya merasa senang melakukan pekerjaan yang diberikan karena saya harus bertanggung jawab untuk menyelesaikan segala sesuatu dengan baik”, sebanyak 11,90% karyawan menjawab sangat setuju, 61,90% setuju, dan 26,20% agak setuju, dengan rata-rata 4,86. Dalam pernyataan ke dua, “Saya menyukai pimpinan yang mau bertanggung jawab atas kesalahan pekerjaan yang dilakukan karyawan”, sebanyak 28,60% karyawan menjawab sangat setuju, 50,00% setuju, 16,67% agak setuju, dan 4,80% sangat tidak setuju dengan rata-rata 4,64.

Dalam dimensi “Gaji” dari indikator “Adanya sejumlah gaji yang diberikan oleh organisasi” pada pernyataan “Saya selalu mendapatkan gaji sesuai dengan tanggal yang ditentukan”, sebanyak 19,00% karyawan menjawab sangat setuju, 54,80% setuju, 11,90% agak setuju, 9,50% agak tidak setuju dan 4,80% sangat tidak setuju dengan rata-rata 4,69.

Pada indikator “Keadilan atau kesetaraan gaji yang diberikan organisasi”, dalam pernyataan “Saya membandingkan gaji saya dengan rekan lain”, sebanyak 14,30% karyawan menjawab sangat setuju, 11,90% setuju, 14,30% agak setuju, 19,00% agak tidak setuju, 26,20% tidak setuju dan 14,30% sangat tidak setuju dengan rata-rata 3,26.

Pada dimensi “Promosi” terdapat dua indikator didalamnya. Indikator pertama, “Adanya peluang promosi karyawan”, dalam pernyataan “Saya bekerja lebih giat untuk mendapatkan hasil yang baik agar mendapatkan kesempatan untuk promosi”, sebanyak 26,20% karyawan menjawab sangat setuju, 31,00% setuju, 21,40% agak setuju, 9,50% agak tidak setuju, dan 11,90% tidak setuju dengan rata-rata 4,50.

Indikator ke dua, “Terdapat keadilan dalam hal promosi”, dalam pernyataan “Saya merasa promosi yang diberikan untuk karyawan tidak berjalan sebagaimana mestinya”, sebanyak 38,10% karyawan menjawab sangat setuju, 26,20% setuju, 19,00% agak setuju, 4,80% agak tidak setuju, dan 11,90% sangat tidak setuju dengan rata-rata 4,71. Pernyataan ke dua, “Saya merasa ketidakadilan terkait hal promosi membuat saya tidak semangat dalam bekerja”, sebanyak 14,30% karyawan menjawab sangat setuju, 42,90% setuju, 9,50% agak setuju, 9,50% agak tidak setuju, 21,40% tidak setuju, dan 2,40% sangat tidak setuju dengan rata-rata 4,60.

Pada dimensi “Pengawasan” dari indikator “Adanya perhatian lebih yang diberikan pimpinan” dalam pernyataan “Saya merasa terbantu oleh pimpinan dalam menyelesaikan masalah di dalam pekerjaan” sebanyak 4,80% karyawan menjawab sangat setuju, 23,80% setuju, 19,00% agak setuju, 11,90% agak tidak setuju, dan

21,00% sangat tidak setuju dengan rata-rata 3,36. Pada pernyataan ke dua, “Saya merasa dengan adanya pengawasan dan perhatian dari pimpinan, pekerjaan saya bisa terselesaikan dengan baik sesuai dengan keinginan pimpinan”, sebanyak 9,50% karyawan menjawab sangat setuju, 28,60% setuju, 28,60% agak setuju, 16,70% agak tidak setuju, 9,50% agak tidak setuju, dan 7,10% sangat tidak setuju dengan rata-rata 3,62.

Pada indikator ke dua, “Adanya hubungan yang baik antara pimpinan dan karyawan organisasi”, dalam pernyataan “Saya merasa hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahan akan mempengaruhi kinerja di organisasi”, sebanyak 38,10% karyawan menjawab sangat setuju, 38,10% setuju, 14,30% agak setuju, dan 9,50% sangat tidak setuju dengan rata-rata 5,14. Pernyataan ke dua, “Saya merasa dengan adanya pengawasan yang detil dari pimpinan membuat ruang gerak saya menjadi terbatas”, sebanyak 4,80% karyawan menjawab sangat setuju, 23,80% setuju, 14,30% agak setuju, 31,00% agak tidak setuju, 19,00% tidak setuju dan 7,10% sangat tidak setuju dengan rata-rata 3,43. Pada pernyataan ke tiga, “Saya senang jika pimpinan memberikan teguran apabila saya melakukan kesalahan”, sebanyak 7,10% karyawan menjawab sangat setuju, 81,00% setuju, 4,80% agak setuju, 2,40% agak tidak setuju, dan 4,80% tidak setuju dengan rata-rata 4,83.

Selanjutnya, ada dimensi “rekan kerja”, indikator pertama adalah “Adanya kerjasama yang baik antara satu dengan yang lainnya”, dalam pernyataan “Saya merasa terdapat kompetisi yang kurang baik antara rekan kerja di organisasi”, sebanyak 14,30% karyawan menjawab sangat setuju, 28,60% setuju, 19,00% agak setuju, 11,90% agak tidak setuju, 21,40% tidak setuju dan 4,80% sangat tidak setuju

dengan rata-rata 3,88. Indikator ke dua, “Terciptanya iklim positif di lingkungan kerja”, dalam pernyataan “Saya merasa lingkungan kerja saya sangat negatif sehingga mengakibatkan hilangnya fokus untuk bekerja”, sebanyak 14,30% karyawan menjawab sangat setuju, 19,00% setuju, 23,80% agak setuju, 21,40% agak tidak setuju, 21,40% tidak setuju dan 4,80% sangat tidak setuju dengan rata-rata 3,17.

### 3.3 Analisa Tabulasi Silang

Tabulasi Silang atau *Crosstab* adalah suatu olahan data dalam bentuk baris dan kolom yang gunanya untuk mengetahui jumlah perbandingan antara kategori satu variabel dengan kategori variabel lain dengan bentuk jumlah atau presentase. Analisa yang dilakukan adalah dengan menghubungkan masing-masing variabel.

#### 3.3.1 Hasil Crosstab Gaya Kepemimpinan Directing\*Kepuasan Kerja

Tabel 3.21  
Hasil Crosstab Gaya Kepemimpinan Directing\*Kepuasan Kerja (N= 42).

Kategori		Kepuasan Kerja (Y)					
		Tinggi		Rendah		Total	
		F	%	F	%	F	%
GKD (X1)	Tinggi	19	100	0	0	19	100
	Rendah	21	91,3	2	8,7	23	100

Pada tabel di atas menunjukkan hubungan crosstab antara variabel gaya kepemimpinan directing (X) terhadap variabel kepuasan kerja (Y) karyawan Corporate Secretary Integrasi MNC Media. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 19 orang atau 100% memberikan respon terhadap variabel gaya

kepemimpinan directing yang kategorinya tinggi dan kepuasan kerja tinggi. Hal ini berarti responden setuju jika pemimpin hanya berorientasi kepada tugas dan tidak kepada hubungan, yang menghasilkan rasa suka yang tinggi terhadap pekerjaan dan lingkungannya. Selanjutnya, sebanyak 21 orang atau 91,3% memberikan respon terhadap variabel gaya kepemimpinan directing yang kategorinya rendah dan kepuasan kerja tinggi. Hal ini berarti responden setuju jika pemimpin tidak terlalu mementingkan komunikasi; hanya terus memberikan perintah saja tetapi tidak memberikan dukungan untuk karyawan, yang menghasilkan rasa suka yang tinggi terhadap pekerjaan dan lingkungannya. Lalu, sebanyak 21 orang atau 50% memberikan respon terhadap variabel gaya kepemimpinan directing yang kategorinya rendah dan kepuasan kerja rendah. Hal ini menandakan bahwa responden setuju jika pemimpin tidak terlalu mementingkan komunikasi; hanya terus memberikan perintah saja tetapi tidak memberikan dukungan untuk karyawan, yang menghasilkan rasa tidak suka sama sekali terhadap pekerjaan dan lingkungannya.

### 3.3.2 Hasil Crosstab Gaya Kepemimpinan Directing\* Motivasi Kerja

Tabel 3.22  
Hasil Crosstab Gaya Kepemimpinan Directing\* Motivasi Kerja (N= 42).

Kategori		Motivasi Kerja (Z1)					
		Tinggi		Rendah		Total	
		F	%	F	%	F	%
GKD (X1)	Tinggi	19	100	0	0	19	100
	Rendah	23	100	0	0	23	100

Pada tabel di atas menunjukkan hubungan crosstab antara variabel gaya kepemimpinan directing (X) terhadap variabel motivasi kerja (Z<sub>1</sub>) karyawan Corporate Secretary Integrasi MNC Media. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 19 orang atau 100% memberikan respon terhadap variabel Gaya Kepemimpinan Directing yang kategorinya tinggi dan motivasi kerja tinggi. Hal ini berarti responden setuju jika pemimpin hanya berorientasi kepada tugas dan tidak dengan hubungan kepada karyawannya, dan tidak mengganggu suatu kekuatan, arah, dan ketekunan yang tinggi yang ada di dalam diri para karyawannya. Selanjutnya, sebanyak 23 orang atau 100% memberikan respon terhadap variabel gaya kepemimpinan directing yang kategorinya rendah dan motivasi kerja tinggi. Hal ini berarti responden setuju jika pemimpin tidak terlalu mementingkan komunikasi; hanya terus memberikan perintah saja tetapi tidak memberikan dukungan untuk karyawan tetapi hal tersebut sama sekali tidak mengganggu suatu kekuatan, arah, dan ketekunan yang tinggi yang ada di dalam diri para karyawannya.

### 3.3.3 Hasil Crosstab Gaya Kepemimpinan Directing\*Iklm Komunikasi

Tabel 3.23  
Hasil Crosstab Gaya Kepemimpinan Directing\*Iklm Komunikasi (N= 42).

Kategori		Iklim Komunikasi (Z2)					
		Tinggi		Rendah		Total	
		F	%	F	%	F	%
GKD (X1)	Tinggi	1	5,3	18	94,7	19	100
	Rendah	23	100	0	0	23	100

Pada tabel di atas menunjukkan hubungan crosstab antara variabel gaya kepemimpinan directing (X) terhadap variabel iklim komunikasi ( $Z_2$ ) karyawan Corporate Secretary Integrasi MNC Media. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 1 orang atau 5,3% memberikan respon terhadap variabel Gaya Kepemimpinan Directing yang kategorinya tinggi dan iklim komunikasi tinggi. Hal ini berarti responden setuju jika pemimpin hanya berorientasi kepada tugas dan tidak dengan hubungan kepada karyawannya, dan hal tersebut tidak akan mempengaruhi dalam terciptanya suatu iklim psikologis, kualitas hubungan, dan komunikasi yang baik didalamnya. Selanjutnya, sebanyak 18 orang atau 94,7% memberikan respon terhadap variabel gaya kepemimpinan directing yang kategorinya tinggi dan iklim komunikasinya rendah. Hal ini berarti responden setuju jika pemimpin hanya berorientasi kepada tugas dan tidak dengan hubungan kepada karyawannya dan hal tersebut mempengaruhi dalam terciptanya suatu iklim psikologis, kualitas hubungan, dan komunikasi yang tidak begitu kuat dan baik didalamnya. Lalu, sebanyak 23 orang atau 100% memberikan respon terhadap variabel gaya kepemimpinan directing yang kategorinya rendah dan iklim komunikasi tinggi. Hal ini berarti responden setuju jika pemimpin tidak terlalu mementingkan komunikasi; hanya terus memberikan perintah saja tetapi tidak memberikan dukungan untuk karyawan tetapi hal tersebut tidak akan mempengaruhi dalam terciptanya suatu iklim psikologis, kualitas hubungan yang terjalin antar karyawan di dalamnya.

### 3.3.4 Hasil Crosstab Motivasi Kerja\*Kepuasan Kerja

Tabel 3.24  
Hasil Crosstab Motivasi Kerja\*Kepuasan Kerja (N= 42).

Kategori		Kepuasan Kerja (Y)					
		Tinggi		Rendah		Total	
		F	%	F	%	F	%
Motivasi Kerja (Z1)	Tinggi	40	95,2	2	4,8	42	100
	Rendah	0	0	0	0	0	0

Pada tabel di atas menunjukkan hubungan crosstab antara variabel motivasi kerja ( $Z_1$ ) terhadap variabel kepuasan kerja (Y) karyawan Corporate Secretary Integrasi MNC Media. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 40 orang atau 95,2% memberikan respon terhadap variabel motivasi kerja yang kategorinya tinggi dan kepuasan kerja tinggi. Hal ini berarti responden setuju jika dengan memiliki suatu kekuatan, arah, dan ketekunan yang kuat di dalam dirinya akan menghasilkan rasa suka seseorang terhadap pekerjaan dan lingkungannya. Selanjutnya, sebanyak 2 orang atau 4,8% memberikan respon terhadap variabel motivasi kerja yang kategorinya tinggi dan kepuasan kerja rendah. Hal ini berarti responden setuju jika dengan memiliki suatu kekuatan, arah, dan ketekunan yang kuat di dalam dirinya dan hal tersebut tidak akan mempengaruhinya dalam memunculkan perasaan suka terhadap pekerjaan dan lingkungannya.

### 3.3.5 Hasil Crosstab Iklim Komunikasi\*Kepuasan Kerja

Tabel 3.25  
Hasil Crosstab Iklim Komunikasi\*Kepuasan Kerja (N= 42).

Kategori		Kepuasan Kerja (Y)					
		Tinggi		Rendah		Total	
		F	%	F	%	F	%
Iklim Komunikasi (Z <sub>2</sub> )	Tinggi	22	91	2	8,3	24	100
	Rendah	18	100	0	0	18	100

Pada tabel di atas menunjukkan hubungan crosstab antara variabel iklim komunikasi (Z<sub>2</sub>) terhadap variabel kepuasan kerja (Y) karyawan Corporate Secretary Integrasi MNC Media. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 22 orang atau 91% memberikan respon terhadap variabel iklim komunikasi yang kategorinya tinggi dan kepuasan kerja tinggi. Hal ini berarti responden setuju jika terciptanya suatu iklim psikologis, kualitas hubungan, dan komunikasi yang baik didalamnya akan menghasilkan rasa suka seseorang terhadap pekerjaan dan lingkungannya. Selanjutnya, sebanyak 2 orang atau 8,3% memberikan respon terhadap variabel iklim komunikasi yang kategorinya tinggi dan kepuasan kerja rendah. Hal ini berarti responden setuju jika jika terciptanya suatu iklim psikologis, kualitas hubungan, dan komunikasi yang baik didalamnya hal tersebut tidak akan mempengaruhinya dalam memunculkan perasaan suka terhadap pekerjaan dan lingkungannya. Selanjutnya, sebanyak 18 orang atau 100% memberikan respon terhadap variabel iklim komunikasi yang kategorinya rendah dan kepuasan kerja tinggi. Hal ini berarti responden setuju jika iklim psikologis, kualitas hubungan, dan komunikasi yang terjalin tidak begitu kuat tetap akan bisa memunculkan perasaan suka terhadap pekerjaan dan lingkungannya.

### 3.3.6 Hasil Crosstab Gaya Kepemimpinan Directing\* Motivasi Kerja\* Kepuasan Kerja

Tabel 3.26  
Hasil Crosstab Gaya Kepemimpinan Directing\* Motivasi Kerja\* Kepuasan Kerja  
(N= 42).

Kategori			Kepuasan Kerja (Y)				Total	
			Tinggi		Rendah			
			F	%	F	%	F	%
<b>GKD Tinggi (X)</b>	<b>Motivasi Kerja (Z<sub>1</sub>)</b>	<b>Tinggi</b>	19	100	0	0	19	100
		<b>Rendah</b>	0	0	2	100	2	100
<b>GKD Rendah (X)</b>	<b>Motivasi Kerja (Z<sub>1</sub>)</b>	<b>Tinggi</b>	21	100	0	0	21	100
		<b>Rendah</b>	0	0	0	0	0	0

Pada tabel di atas menunjukkan hubungan crosstab antara variabel gaya kepemimpinan directing (X), motivasi kerja (Z<sub>1</sub>), dan kepuasan kerja (Y) karyawan Corporate Secretary Integrasi MNC Media. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 19 orang atau 100% memberikan respon yang tinggi terhadap variabel gaya kepemimpinan directing (X) yang dimediasi oleh variabel motivasi kerja (Z<sub>1</sub>) yang tinggi, sehingga menghasilkan kepuasan kerja (Y) yang tinggi juga. Secara harfiah, hal ini berarti bahwa pemimpin yang berorientasi tinggi pada tugas dan hubungan yang rendah mampu menghasilkan kepuasan kerja (Y) yang tinggi setelah dimediasi oleh motivasi internal yang terdapat dalam diri responden. Selanjutnya, sebanyak 2 orang atau 100% memberikan respon yang rendah terhadap variabel gaya kepemimpinan directing (X) yang di mediasi oleh variabel motivasi kerja (Z<sub>1</sub>) yang rendah, sehingga menghasilkan kepuasan kerja (Y) yang rendah pula. Secara harfiah, hal ini berarti bahwa pemimpin yang tidak terlalu mementingkan komunikasi, hanya memberikan perintah tugas dan tidak menjalin

hubungan yang baik dengan karyawan akan menghasilkan kepuasan kerja (Y) yang rendah setelah di mediasi oleh motivasi internal yang ada di dalam diri responden. Lalu, sebanyak 21 orang atau 100% memberikan respon yang rendah terhadap variabel gaya kepemimpinan directing (X) yang dimediasi oleh variabel motivasi kerja (Z<sub>1</sub>) yang tinggi, sehingga menghasilkan kepuasan kerja (Y) yang tinggi. Secara harfiah, hal ini berarti bahwa pemimpin yang tidak terlalu mementingkan komunikasi pada karyawannya dan hanya berorientasi tinggi pada tugas mampu menghasilkan kepuasan kerja (Y) yang tinggi setelah dimediasi oleh motivasi internal yang terdapat dalam diri responden.

### 3.3.7 Hasil Crosstab Gaya Kepemimpinan Directing\*Iklm Komunikasi\*Kepuasan Kerja

Tabel 3.27  
Hasil Crosstab Gaya Kepemimpinan Directing\*Iklm Komunikasi\*Kepuasan Kerja (N= 42).

Kategori			Kepuasan Kerja (Y)				Total	
			Tinggi		Rendah			
			F	%	F	%	F	%
<b>GKD Tinggi (X)</b>	<b>Iklm Komunikasi (Z2)</b>	<b>Tinggi</b>	1	100	0	0	1	100
		<b>Rendah</b>	18	100	0	0	18	100
<b>GKD Rendah (X)</b>	<b>Iklm Komunikasi (Z2)</b>	<b>Tinggi</b>	21	91,3	2	8,7	23	100
		<b>Rendah</b>	0	0	0	0	0	0

Pada tabel 3.27 menunjukkan hubungan crosstab antara variabel gaya kepemimpinan directing (X), iklim komunikasi (Z<sub>1</sub>), dan kepuasan kerja (Y) karyawan Corporate Secretary Integrasi MNC Media. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa sebanyak 1 orang atau 100% memberikan respon yang tinggi terhadap variabel gaya kepemimpinan directing (X) yang dimediasi oleh variabel iklim komunikasi ( $Z_2$ ) yang tinggi, sehingga menghasilkan kepuasan kerja (Y) yang tinggi juga. Secara harfiah, hal ini berarti bahwa pemimpin yang berorientasi tinggi pada tugas dan hubungan yang rendah menghasilkan kepuasan kerja (Y) yang tinggi setelah dimediasi oleh iklim komunikasi ( $Z_2$ ). Selanjutnya, sebanyak 18 orang atau 100% memberikan respon yang tinggi terhadap variabel gaya kepemimpinan directing (X) yang dimediasi oleh variabel iklim komunikasi ( $Z_2$ ) yang rendah, sehingga menghasilkan kepuasan kerja (Y) yang tinggi juga. Secara harfiah, hal ini berarti bahwa pemimpin yang tidak berorientasi tinggi pada tugas dan hubungan yang rendah akan menghasilkan kepuasan kerja (Y) yang tinggi setelah dimediasi oleh iklim komunikasi ( $Z_2$ ). Lalu, sebanyak 21 orang atau 91,3% memberikan respon yang tinggi terhadap variabel gaya kepemimpinan directing (X) yang dimediasi oleh iklim komunikasi ( $Z_2$ ) yang tinggi, dan menghasilkan kepuasan kerja (Y) yang tinggi pula. Dan yang terakhir, sebanyak 2 orang atau 8,7% responden memberikan respon yang rendah terhadap gaya kepemimpinan directing (X) yang dimediasi oleh iklim komunikasi ( $Z_2$ ) yang tinggi, dan menghasilkan kepuasan kerja (Y) yang rendah. Secara harfiah, hal ini berarti pemimpin yang tidak berorientasi tinggi pada tugas dan hubungan yang rendah akan menghasilkan kepuasan kerja (Y) yang rendah setelah dimediasi oleh iklim komunikasi ( $Z_2$ ) yang tinggi.