



### **Hak cipta dan penggunaan kembali:**

Lisensi ini mengizinkan setiap orang untuk menggubah, memperbaiki, dan membuat ciptaan turunan bukan untuk kepentingan komersial, selama anda mencantumkan nama penulis dan melisensikan ciptaan turunan dengan syarat yang serupa dengan ciptaan asli.

### **Copyright and reuse:**

This license lets you remix, tweak, and build upon work non-commercially, as long as you credit the origin creator and license it on your new creations under the identical terms.

## **BAB II**

### **KERANGKA TEORI**

Kerangka teori merupakan suatu susunan landasan teori dan pemahaman yang digunakan oleh peneliti untuk mendukung latar belakang dan metodologi di dalam penelitian ini. Kerangka teori berisi teori-teori yang digunakan untuk mendukung penelitian ini.

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Dalam melakukan penelitian ini, penulis telah mencari penelitian terdahulu yang sejenis. Penelitian terdahulu digunakan untuk faktor pembanding baik dari kelebihan maupun kekurangannya.

##### **2.1.1 Peneliti 1**

Penelitian pertama dilakukan oleh Arif Sidiq, mahasiswa Fakultas Ilmu Sosial dan Humaniora Universitas Islam Negeri Yogyakarta, Yogyakarta 2013 dengan judul “Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai (Survei pada Kantor Wilayah Pajak Yogyakarta)”.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh antara iklim komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja terhadap kinerja pegawai dan iklim komunikasi dan motivasi kerja secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai di Kanwil Pajak Yogyakarta, selain itu peneliti juga ingin meneliti seberapa besar pengaruh antarvariabel yang terkait.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif lalu diperkuat dengan metode riset survei khalayak, guna menguji hubungan antara iklim komunikasi organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Dengan begitu, hasilnya dapat menjawab permasalahan penelitian peneliti.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah terjadi hubungan yang positif dan signifikan antara iklim komunikasi organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai, pengaruh yang ditimbulkan iklim komunikasi organisasi dan motivasi terhadap kinerja pegawai yaitu sebesar 61.2% dan sisanya sebesar 38.8% dipengaruhi oleh faktor-faktor variabel lain, dan kecenderungan yang terjadi adalah turun. Semakin besar iklim komunikasi organisasi dan motivasi maka akan semakin menurun kinerja dari pegawai.

Penelitian ini digunakan peneliti atas beberapa alasan, antara lain:

- a. Dalam penggunaan konsep, sama-sama menggunakan konsep iklim komunikasi.

- b. Dalam penelitian Arif, iklim komunikasi dan motivasi sebagai variabel bebas namun dalam penelitian ini, peneliti menjadikan gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi sebagai variabel bebas.
- c. Perbedaan terletak pada variabel terikat, bila Arif melihat kinerja pegawai sedangkan peneliti melihat produktivitas kerja karyawan.

### **2.1.2 Peneliti 2**

Penelitian pertama dilakukan oleh Randy Mars Tornado, mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, Makassar 2014 dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Tree Hotel di Makassar”.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis sejauh mana gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan pada Tree Hotel Makassar, serta untuk mengetahui dan menganalisis sejauh mana motivasi mempengaruhi kinerja karyawan pada Tree Hotel Makassar.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, melakukan survei pendahuluan, melakukan studi literatur dan empiris dari penelitian terdahulu, pengumpulan data populasi dan penentuan sampel, guna menguji hubungan antara gaya kepemimpinan dan

motivasi terhadap kinerja karyawan. Dengan begitu, hasilnya dapat menjawab permasalahan penelitian peneliti.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada Tree Hotel di Makassar, dan terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan pada Tree Hotel di Makassar.

Penelitian ini digunakan peneliti atas beberapa alasan, antara lain:

- a. Persamaan antara penelitian Randy dan peneliti adalah melihat pengaruh gaya kepemimpinan terhadap variabel terikat masing-masing penelitian.
- b. Teknik yang digunakan hampir keseluruhan sama.
- c. Perbedaan terletak pada variabel terikat, bila Randy melihat kinerja pegawai sedangkan peneliti melihat produktivitas kerja karyawan.

U  
M  
M  
N

## Test



## Test



## 2.2 Kerangka Teori

### 2.2.1 Gaya Kepemimpinan

Tead, Terry dan Hoyt (2003, h. 18) menjelaskan bahwa kepemimpinan yaitu kegiatan atau seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan orang tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok.

Gaya kepemimpinan dan gaya komunikasi seseorang tidak dapat dipisahkan karena di dalam gaya kepemimpinan seseorang terdapat gaya komunikasi. Ketika seorang pemimpin bertujuan untuk mempengaruhi orang lain atau pihak lain, seorang pemimpin tersebut secara tidak langsung melakukan bentuk komunikasi dengan menggunakan gaya komunikasi yang berbeda – beda. Oleh karena itu gaya kepemimpinan seseorang mengandung berbagai pesan komunikasi yang akan diterima oleh pihak lain dan melalui pesan komunikasi tersebut, seorang pemimpin akan mempengaruhi bawahan atau pihak lain.

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang menentukan kelangsungan hidup suatu perusahaan. Kedudukan pemimpin dalam perusahaan mempunyai peran penting terhadap keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai sasaran yang telah ditentukan perusahaan. Perlu disadari bahwa pemimpin perusahaan bertanggung jawab



terhadap masalah sumber daya manusia yang ada dengan memperhatikan segi peningkatan kualitas tenaga kerja serta semangat kerja yang tinggi untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi. Apabila seorang pemimpin mampu meningkatkan semangat dan kegairahan kerja karyawan, maka diharapkan produktivitasnya akan meningkat. Sebaliknya, apabila seorang pemimpin tidak mampu meningkatkan semangat dan kegairahan kerja karyawan, maka produktivitas akan menurun, tingkat absensi akan meningkat, tingkat kedisiplinan akan menurun, dan adanya hal-hal yang dapat merugikan perusahaan. (Husna Purnama, 2012, h. 36)

#### **2.2.1.1 Gaya Kepemimpinan Menurut Siagian**

Menurut Siagian (2003, h. 41) dalam buku Teori dan Praktek Kepemimpinan, mengemukakan lima gaya kepemimpinan, yaitu:

##### **1. Tipe Pemimpin Otokratis**

Tipe pemimpin ini menganggap bahwa pemimpin adalah merupakan suatu hak. Ciri-ciri pemimpin tipe ini adalah sebagai berikut : menganggap bahwa organisasi adalah milik pribadi, mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi, menganggap bahwa bawahan adalah sebagai alat semata-mata, tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat dari orang lain karena dia

menganggap dialah yang paling benar. Selalu bergantung pada kekuasaan formal, dan dalam menggerakkan bawahan sering mempergunakan pendekatan (Approach) yang mengandung unsur paksaan dan ancaman.

## 2. Tipe Pemimpin Militeristik

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dengan seorang pemimpin tipe militeristik tidak sama dengan pemimpin-pemimpin dalam organisasi militer. Artinya tidak semua pemimpin dalam militer adalah bertipe militeristik. Seorang pemimpin yang bertipe militeristik mempunyai sifat-sifat sebagai berikut : dalam menggerakkan bawahan untuk yang telah ditetapkan, perintah mencapai tujuan digunakan sebagai alat utama, dalam menggerakkan bawahan sangat suka menggunakan pangkat dan jabatannya. Senang kepada formalitas yang berlebihan, menuntut disiplin yang tinggi dan kepatuhan mutlak dari bawahan, dan tidak mau menerima kritik dari bawahan dan menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

### 3. Tipe Kepemimpinan Paternalistis

Tipe kepemimpinan paternalistis, mempunyai ciri tertentu yaitu bersifat paternal atau kepatern. Kepemimpin seperti ini menggunakan pengaruh yang bersifat kepatern dalam menggerakkan bawahan mencapai tujuan. Kadang-kadang pendekatan yang dilakukan sifat terlalu sentimental. Sifat-sifat umum dari tipe pemimpin paternalistis dapat dikemukakan sebagai berikut: menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa, bersikap terlalu melindungi bawahan dan jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan. Karena itu jarang dan pelimpahan wewenang, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan inisiatif daya kreasi, dan sering menganggap dirinya maha tahu.

### 4. Tipe Kepemimpinan Karismatik

Sampai saat ini para ahli manajemen belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki karisma. Yang diketahui ialah tipe pemimpin seperti ini mempunyai daya tarik yang amat besar, dan karenanya mempunyai pengikut yang sangat besar.

Kebanyakan para pengikut menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin seperti ini, pengetahuan tentang faktor penyebab. Karena kurangnya seorang pemimpin yang karismatis, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (supernatural powers), perlu dikemukakan bahwa kekayaan, umur, kesehatan, profil pendidikan dan sebagainya. Tidak dapat digunakan sebagai kriteria tipe pemimpin karismatis.

#### 5. Tipe Kepemimpinan Demokratis

Dari semua tipe kepemimpinan yang ada, tipe kepemimpinan demokratis dianggap adalah tipe kepemimpinan yang terbaik. Hal ini disebabkan karena tipe kepemimpinan ini selalu mendahulukan kepentingan kelompok dibandingkan dengan kepentingan individu. Beberapa ciri dari tipe kepemimpinan demokratis adalah sebagai berikut: dalam proses menggerakkan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia, selalu berusaha menselaraskan kepentingan dan tujuan pribadi dengan kepentingan organisasi, senang menerima saran, pendapat dan bahkan dari kritik bawahannya, mentolerir

bawahan yang membuat kesalahan dan berikan pendidikan kepada bawahan agar jangan berbuat kesalahan dengan tidak mengurangi daya kreativitas, inisiatif dan prakarsa dari bawahan, lebih menitik beratkan kerjasama dalam mencapai tujuan, selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya, dan berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Terdapat lima gaya kepemimpinan yang dikemukakan di atas, setiap gaya kepemimpinan memiliki gaya yang berbeda, pola komunikasi yang berbeda, efek yang berbeda, serta memiliki kekurangan dan kelebihan masing-masing. Kita tidak dapat menentukan gaya kepemimpinan yang seperti apa yang paling ideal untuk dilakukan karena setiap lingkungan memiliki kondisi yang berbeda-beda. Namun dalam penelitian ini, peneliti telah melakukan survei terhadap semua karyawan *Corporate Communications Division* PT Indofood Sukses Makmur Tbk untuk memilih gaya kepemimpinan seperti apa yang sekarang diterapkan di dalam divisi mereka, hasilnya ialah 80% berpendapat bahwa pemimpin mereka sekarang menggunakan gaya kepemimpinan demokratis. Oleh sebab itu peneliti akan melakukan penelitian “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Iklim Komunikasi dan Produktivitas Kerja Karyawan” (Studi

Eksplanatif terhadap karyawan *Corporate Communications Division* PT Indofood Sukses Makmur Tbk).

### **2.2.2 Iklim Komunikasi Organisasi**

Iklim komunikasi sebuah organisasi mempengaruhi cara hidup kita: kepada siapa kita bicara, siapa yang kita sukai, bagaimana perasaan kita, bagaimana kegiatan kerja kita, bagaimana perkembangan kita, apa yang ingin kita capai, dan bagaimana cara kita menyesuaikan diri dengan organisasi. Redding dalam buku (Pace & Faules 2006, h. 111) mengatakan “iklim (komunikasi) organisasi jauh lebih penting daripada keterampilan atau teknik-teknik komunikasi semata-mata dalam menciptakan suatu organisasi yang efektif”. Menurut Poole dalam buku (Pace & Faules, 2006, h. 79) iklim komunikasi penting karena mengaitkan konteks organisasi dengan konsep-konsep, perasaan-perasaan dan harapan-harapan anggota organisasi dan membantu menjelaskan perilaku anggota organisasi. Dengan mengetahui sesuatu tentang iklim suatu organisasi, kita dapat memahami lebih baik apa yang mendorong anggota organisasi untuk bersikap dengan cara-cara tertentu.

Iklim komunikasi dapat menjadi salah satu pengaruh yang paling penting dalam produktivitas organisasi, karena iklim mempengaruhi usaha anggota organisasi. Menurut Frantz dalam buku (Pace & Faules,

2006, h. 74) usaha dalam hal ini merujuk kepada penggunaan tubuh secara fisik dalam bentuk mengangkat, berbicara, atau berjalan, dan penggunaan pikiran mental dalam bentuk berpikir, menganalisis, dan memecahkan masalah.

Proses-proses interaksi yang terlibat dalam perkembangan iklim komunikasi organisasi juga memberi andil pada beberapa pengaruh penting dalam restrukturisasi, reorganisasi, dan dalam menghidupkan kembali unsur-unsur dasar komunikasi. Iklim komunikasi yang kuat dan positif seringkali menghasilkan praktik-praktik pengelolaan dan pedoman organisasi yang lebih mendukung.

Menurut Poole dalam buku (Pace & Faules, 2006, h. 102) menyatakan bahwa unsur-unsur organisasi tidak secara langsung menciptakan iklim komunikasi organisasi. Misalnya, sebuah organisasi mungkin mempunyai sejumlah hukum dan peraturan, tetapi pengaruhnya terhadap iklim komunikasi organisasi bergantung pada persepsi anggota organisasi mengenai nilai hukum dan peraturan tersebut; yaitu, apakah hukum dan peraturan harus selalu diterima dan ditaati ataukah beberapa hukum dan peraturan harus diabaikan? Dan kegiatan-kegiatan yang dikenai hukum dan peraturan tersebut; peraturan mengenai penggunaan telepon dapat menghambat sedangkan peraturan mengenai kapan pekerjaan dimulai akan melancarkan organisasi. Menurut Guzley dalam buku (Pace & Faules, 2006, h. 54) menjelaskan bahwa iklim komunikasi tertentu memberi pedoman bagi

keputusan dan perilaku individu. Keputusan-keputusan yang diambil oleh anggota organisasi untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif, untuk mengikatkan diri mereka dengan organisasi untuk bersikap jujur dalam bekerja, untuk meraih kesempatan dalam organisasi secara bersemangat untuk mendukung para rekan dan anggota organisasi lainnya, untuk melaksanakan tugas secara kreatif, dan untuk menawarkan gagasan-gagasan inovatif bagi penyempurnaan organisasi dan operasinya, semuanya ini dipengaruhi iklim komunikasi. Iklim yang negatif dapat benar-benar merusak keputusan yang dibuat anggota organisasi mengenai bagaimana mereka akan bekerja dan berpartisipasi untuk organisasi. Pace dan Faules (2006, h. 148) mengatakan bahwa iklim komunikasi sebuah organisasi mempengaruhi cara hidup kita, kepada siapa kita bicara, siapa yang kita sukai, bagaimana perasaan kita, bagaimana kegiatan kerja kita, bagaimana perkembangan kita, apa yang ingin kita capai, dan bagaimana cara kita menyesuaikan diri dengan organisasi.

Jadi, dapat kita simpulkan bahwa iklim komunikasi dalam organisasi mempunyai konsekuensi penting bagi pergantian dan masa kerja pegawai dalam organisasi. Iklim komunikasi yang positif cenderung meningkatkan dan mendukung komitmen pada organisasi. Sebaliknya, sebagai suatu fenomena interaktif, perubahan-perubahan dalam suatu sistem kerja atau organisasi dapat berpengaruh positif pada persepsi atas iklim komunikasi dalam suatu organisasi. Iklim



komunikasi dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya ialah gaya kepemimpinan.

### **2.2.3 Konsep Pemimpin dalam Organisasi**

Peran pemimpin dapat dipandang merupakan transformasi operasi manajemen. Maksudnya, kualitas yang melakukan berbagai hal secara berbeda dan kontinu. Organisasi yang terbuka untuk mengadakan perbaikan, perubahan yang dinamis, eksploratif. Terbuka untuk informasi, mendengarkan secara mendalam sehingga perbaikan, perubahan ataupun perkembangan dilakukan secara benar, tepat, sistematis, ilmiah, objektif dan akurat. Untuk itu, perlu kerja kelompok, kerja sama, kerja dalam tim, menghormati ide, pendapat, pemikiran, menghargai perbedaan persepsi.

#### **2.2.3.1 Tugas Pemimpin**

Berikut adalah 4 tugas pemimpin dalam organisasi:

- Tugas merencanakan menyangkut:
  - Sumber tenaga, dana, barang, barang material;
  - Ramalan;
  - Cara untuk memotivasi;
  - Cara untuk mencapai tujuan atau sasaran – hasil guna;

- Menciptakan kriteria untuk mengukur sistem laporan, dalam mencapai tujuan.

- Tugas mengorganisasi:

- Fungsi mempergunakan segala sumber tenaga, dana, bahan, material, cara menyelesaikan tugas.
- Pemanfaatan secara maksimal bakat, kemampuan, dalam pencapaian tujuan bersama.
- Cara bagaimana rencana dilaksanakan.

- Tugas kepemimpinan:

- Fungsi mendorong diri sendiri dan orang lain untuk mencapai tujuan.
- Peka dalam menanggapi kebutuhan internal atau eksternal.
- Memotivasi karyawan dalam melaksanakan kegiatan terarah pada tujuan.
- Mempengaruhi perilaku untuk memenuhi kebutuhan, harapan.
- Memotivas dengan pertanyaan, “mengapa” tentang perilaku manusia, mengaktifkan, menggerakkan, supaya bekerja keras/cerdas, mempertahankan langkah kerja cerdas atau keras, memiliki perilaku yang dikendalikan sendiri yang paling baik karyawan diusahakan sehingga motivasi datang dari diri sendiri.

- Mengawasi/pengendalian:
  - Ini fungsi penting yang sering diabaikan.
  - Memantau pelaksanaannya, bila perlu mengadakan perubahan.
  - Memberi dukungan bila berjalan baik dan lancar, mencurahkan waktu, tenaga, dalam pelaksanaannya supaya tetap terpantau.
  - Memberi perhatian ini sangat penting sebagai faktor pendukung.

Jadi kesimpulannya adalah pemimpin yang berhasil adalah orang yang mampu mencapai hasil yang telah ditentukan sesuai tujuan dan merupakan keputusan bersama bagi suatu organisasi. Dengan kata lain pemimpin yang berhasil ialah yang mampu meningkatkan produktivitas kerja karyawannya. Salah satu caranya ialah melalui gaya kepemimpinan mereka. Karena hal tersebut merupakan faktor penting untuk terciptanya produktivitas kerja karyawan.

#### **2.2.4 Produktivitas Kerja**

Produktivitas tenaga kerja adalah salah satu ukuran perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sumber daya manusia merupakan elemen yang paling strategik dalam organisasi, harus diakui dan diterima oleh manajemen.

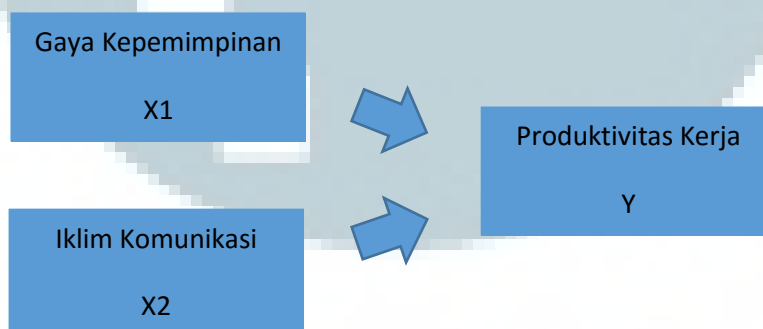
Produktivitas pada dasarnya merupakan suatu sikap mental yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini lebih baik dari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini. Secara umum produktivitas mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (Umar, 2005, h. 49). Ada enam faktor utama yang menentukan produktivitas tenaga kerja yaitu Sikap Kerja, Tingkat keterampilan, Hubungan antara tenaga kerja dan pimpinan, Manajemen produktivitas, Efisiensi tenaga kerja dan Kewiraswastaan. Dimensi Sikap Kerja dioperasionalkan menjadi 3 indikator penelitian yang terdiri dari indikator-indikator sikap dalam melayani, sikap dalam melaksanakan pekerjaan, dan sikap melakukan inisiatif kerja. Dimensi Tingkat Keterampilan dioperasionalkan menjadi 3 indikator penelitian yang terdiri dari indikator-indikator keterampilan pencapaian tugas, keterampilan melaksanakan program, dan keterampilan mengevaluasi pencapaian program. Dimensi Hubungan antara lingkungan kerja dioperasionalkan menjadi 3 indikator penelitian yang terdiri dari indikator-indikator hubungan kerja dengan pimpinan, hubungan kerja dengan antar bagian, dan hubungan kerja dengan rekan sekerja. Dimensi Manajemen Produktivitas dioperasionalkan menjadi 3 indikator penelitian yang terdiri dari indikator-indikator koordinasi pekerjaan, komunikasi antar bagian, dan tanggungjawab pekerjaan. Dimensi Efisiensi tenaga kerja dioperasionalkan menjadi 3 indikator penelitian yang terdiri dari indikator-indikator jumlah tenaga kerja, pemanfaatan tenaga kerja, dan pemanfaatan waktu tenaga kerja. Dimensi Kewiraswastaan dioperasionalkan menjadi 3

indikator penelitian yang terdiri dari indikator-indikator kemampuan melihat potensi daerah, kemampuan melihat potensi diri, dan kemampuan melihat potensi organisasi (Umar, 2005, 51)

## 2.3 Hipotesis

### 2.3.1 Hipotesis Penelitian

Ada pengaruh gaya kepemimpinan demokratis dan iklim komunikasi terhadap produktivitas kerja karyawan.



#### a. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja

Apabila seorang pemimpin mampu meningkatkan semangat dan kegairahan kerja karyawan, maka diharapkan produktivitasnya akan meningkat. Sebaliknya, apabila seorang pemimpin tidak mampu meningkatkan semangat dan kegairahan kerja karyawan, maka produktivitas akan menurun, tingkat absensi akan meningkat,

tingkat kedisiplinan akan menurun, dan adanya hal-hal yang dapat merugikan perusahaan. (Husna Purnama, 2012, h. 36).

**b. Pengaruh Iklim Komunikasi terhadap Produktivitas Kerja**

Iklim komunikasi dapat menjadi salah satu pengaruh yang paling penting dalam produktivitas organisasi, karena iklim mempengaruhi usaha anggota organisasi. Menurut Frantz (1998, h. 74) usaha dalam hal ini merujuk kepada penggunaan tubuh secara fisik dalam bentuk mengangkat, berbicara, atau berjalan, dan penggunaan pikiran mental dalam bentuk berpikir, menganalisis, dan memecahkan masalah.

## 2.4 Kerangka Teoritis

