

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sebuah organisasi dapat berjalan dengan baik dan teratur jika ada seseorang yang dapat mengatur serta memantau tumbuh kembangnya organisasi tersebut. Hal ini dikarenakan baik buruknya perjalanan suatu organisasi tersebut nantinya dapat berdampak pula terhadap hasil produksi yang diperoleh. Tidak dapat dipungkiri, sumber daya manusia (SDM) merupakan unsur pokok dalam perusahaan yang menjadi penggerak utama organisasi tersebut dapat berjalan.

Setiap organisasi dituntut untuk dapat mengoptimalkan sumber daya manusia dan bagaimana sumber daya manusia dikelola. Pengelolaan sumber daya manusia tidak lepas dari faktor karyawan yang diharapkan dapat berprestasi sebaik mungkin demi mencapai tujuan organisasi. Hal tersebut karena karyawan merupakan aset utama organisasi dan mempunyai peran yang strategis didalam organisasi yaitu sebagai pemikir, perencana, dan pengendali aktivitas organisasi. Melihat pentingnya karyawan dalam organisasi, maka diperlukan perhatian lebih serius terhadap tugas yang dikerjakan karyawan sehingga tujuan organisasi tercapai.

Demi tercapainya tujuan organisasi tersebut, karyawan memerlukan motivasi untuk bekerja lebih rajin. Dengan motivasi kerja yang tinggi, karyawan akan bekerja lebih giat didalam melaksanakan pekerjaannya. Oleh karena itu, motivasi merupakan sebuah masalah yang harus diperhatikan pula dalam organisasi, karena

keinginan dan kebutuhan dalam bekerja masing-masing anggota organisasi berbeda-beda. Hal tersebut disebabkan masing-masing individu memiliki keunikan tersendiri secara psikologis maupun biologis.

Pengertian motivasi sendiri adalah sebuah proses yang turut berperan sebagai penentu arah serta intensitas ketekunan seorang individu menuju ke arah pencapaian sasaran (Robbins, 2008:213). Motivasi kerja karyawan merupakan salah satu faktor penting dalam peningkatan produktivitas organisasi. Ketika seseorang merasa senang dengan pekerjaannya, maka ia pasti akan termotivasi untuk melakukan yang terbaik dalam bekerja.

Selain faktor motivasi kerja, pentingnya faktor komunikasi bagi organisasi tidak dapat dipungkiri, karena dengan adanya komunikasi yang baik, maka kegiatan dalam organisasi tersebut dapat berjalan dengan lancar sehingga dapat memperoleh keberhasilan. Begitu pula sebaliknya, kurangnya atau tidak adanya komunikasi yang baik akan mengakibatkan kegiatan organisasi menjadi terhambat, macet bahkan berantakan. Komunikasi juga dapat digunakan sebagai motivasi dan rangsangan para anggota organisasi untuk memenuhi tujuan organisasi.

Komunikasi adalah proses penyampaian info dan pengertian dari satu orang ke orang yang lain, dan cara penyampaian gagasan, fakta pikiran, perasaan dan nilai kepada orang lain (Newstrom, 1993:150). Dalam suatu organisasi, komunikasi terjadi dari interaksi antara individu – individu organisasi yaitu interaksi antara semua orang yang ada didalam organisasi baik atasan maupun bawahan. Komunikasi tersebut bisa terjadi secara horisontal (antara sesama

karyawan) dan komunikasi secara vertikal (antara atasan dengan bawahan). Komunikasi yang berlangsung haruslah mudah dimengerti dan disampaikan dengan lengkap dan tepat sasaran oleh atasan maupun bawahan. Komunikasi yang efektif merupakan komunikasi yang menciptakan suasana harmonis dan menggunakan bahasa yang mudah ditangkap dan mudah dimengerti serta menggugah perhatian dan minat di pihak komunikasi. Dengan adanya komunikasi yang efektif tersebut, para bawahan akan merasa kinerja mereka dihargai, kedua belah pihak dapat merasa puas dan nyaman dengan informasi, media dan hubungan – hubungan organisasi (Pace & Faules, 2001:165).

Terciptanya hubungan yang baik antara bawahan (karyawan) maupun dengan atasan (pemimpin) dalam perusahaan melalui sebuah komunikasi, nantinya juga akan membuat pemimpin mengetahui lebih dalam motivasi kerja para karyawannya. Hal tersebut dapat terwujud apabila terjalin suatu pendekatan komunikasi yang efektif antara kedua belah pihak. Seperti pernyataan Reksohadiprodjo & Handoko (1986:256-257) bahwa atasan (pemimpin) dalam sebuah perusahaan atau organisasi penting untuk mengetahui hal-hal apa saja yang menjadi motivasi kerja para karyawannya. Karena motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi jalannya suatu organisasi untuk pencapaian tujuan. Karena itu pentingnya komunikasi dalam organisasi menjadi perhatian besar bagi pengelola agar pihak-pihak yang terlibat di dalamnya dapat saling kerjasama dan membantu dalam pelaksanaan tugas.

Tujuan utama organisasi dapat tercapai dengan ditunjang juga oleh adanya kesamaan visi misi antara pimpinan dengan karyawan. Tujuan perusahaan tersebut yang nantinya akan menjadi pegangan utama kemana arah perusahaan tersebut akan berjalan. Oleh karena itu, agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik dalam organisasi dan diri karyawan maka diperlukan adanya sosok pemimpin berkualitas. Pengembangan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan dalam sebuah perusahaan juga dipengaruhi oleh kualitas seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya untuk mengarahkan kemampuan karyawan tersebut. Tidak hanya itu, tugas dan deskripsi pekerjaan seorang karyawan tidak akan berjalan sesuai dengan prosedur yang sudah ditentukan jika tidak terjalin komunikasi yang baik antara sesama karyawan maupun dengan pemimpin.

Kartono menyatakan bahwa :

Kepemimpinan berfungsi untuk memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi motivasi kerja, mengemudikan organisasi, menjalin jaringan komunikasi yang baik, serta memberikan pengawasan yang efektif dan membawa para pengikutnya kepada sasaran sesuai yang dituju sesuai waktu dan perencanaan (Kartono, 1990:61)

Sebuah organisasi sangat membutuhkan seorang pimpinan yang mampu memacu kinerja pegawainya dengan gaya kepemimpinannya, meningkatkan motivasi kerja dan kualitas komunikasinya yang baik, sehingga produktifitas kerja pegawainya akan optimal. Pimpinan itu mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak, dan kepribadian sendiri yang unik dan khas. Gaya hidup akan mempengaruhi perilaku dan seni kepemimpinannya. Tipe kepemimpinan antara lain: demokrasi, kharismatik, paternalistik, militeristik, otokratis, dan administratif (Kartono, 1998: 29).

Pemimpin tersebut nantinya diharapkan mampu untuk mengarahkan segenap sumber daya manusia dalam perusahaan agar dapat bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan. Hal tersebut sesuai dengan definisi pemimpin yang dikemukakan oleh Syamsu, Yusril, dan Suswanto (1991:103) bahwa:

Pemimpin merupakan figur sentral dalam kelompok, sesuai dengan posisi yang ditempatinya maka dia memegang peranan penting dalam mengatur kelangsungan hidup kelompok, seperti membina hubungan antar pribadi, menciptakan ,suasana yang harmonis, mengatasi ketegangan dan konflik.

Dengan demikian seorang pemimpin yang baik, harus mampu untuk memahami dan mengetahui keinginan dan kebutuhan yang ada pada bawahannya atau dengan kata lain seorang pemimpin harus mengetahui proses motivasi. Hal ini sangat penting, karena seorang bawahan akan bekerja lebih giat ketika hasil kerjanya dihargai.

Pentingnya kualitas komunikasi yang tercipta dalam suatu kepemimpinan dalam perusahaan juga menjadikan hal yang penting oleh PT.XL Axiata Tbk. PT.XL Axiata Tbk telah beroperasi di industri telekomunikasi selama 14 tahun dan merupakan salah satu operator seluler terkemuka di Indonesia. Bentuk pentingnya komunikasi kepemimpinan yang berkualitas dalam perusahaan yang peduli terhadap karyawan juga ditunjukkan PT.XL Axiata Tbk melalui visi perusahaan. Visi dari XL adalah menjadi operator seluler no. 1 di Indonesia yang diwujudkan dalam bentuk komitmen dalam memenuhi kebutuhan pelanggan, pemegang saham dan karyawan (<http://www.xl.co.id/about-us>).

Visi dan misi sebuah perusahaan biasanya dibuat sebagai suatu rencana jangka panjang yang telah dirancang guna mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Melalui visi perusahaan yang salah satunya mengatakan pemenuhan

komitmen terhadap karyawan, digunakan PT.XL Axiata Tbk sebagai sebuah pedoman jangka panjang agar kualitas komunikasi dalam kepemimpinan perusahaan selalu dapat tercipta dengan baik. Barret (2008:3) mengatakan bahwa melalui sebuah komunikasi yang efektif, pemimpin dapat memandu, memotivasi dan mengilhami para pengikutnya. Kemampuan komunikasi berkualitas yang dimiliki oleh pemimpin, komunikasi aktif dan bersifat membina dapat menciptakan pemahaman dan kepercayaan yang diperlukan untuk mendorong karyawan untuk mengikuti pemimpinnya.

Peran pemimpin dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, kualitas kehidupan kerja, dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Oleh karena itu kepemimpinan merupakan hal yang penting dalam sebuah organisasi. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha-usaha semua pekerja dalam mencapai tujuan organisasi. Tanpa adanya kepemimpinan, dan bimbingan dari seorang pemimpin, tujuan organisasi dengan motivasi kerja atau tujuan kerja individu mungkin akan menjadi renggang. Dalam keadaan tersebut akan menimbulkan situasi seorang individu hanya akan bekerja untuk mencapai tujuan pribadinya sementara itu keseluruhan organisasi menjadi tidak menjadi efisien dalam mencapai tujuannya (Reksohadiprodjo & Handoko, 1986:286). Davis (1972) dalam Reksohadiprodjo & Handoko (1986:286) juga menyebutkan hal tersebut bahwa :

.....tanpa kepemimpinan, suatu organisasi adalah sekumpulan orang-orang dan mesin-mesin yang tidak teratur (kacau balau). Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi (membujuk) orang-orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias. Ini merupakan faktor manusiawi yang mengikat sebagai suatu kelompok bersama dan memotivasi mereka dalam pencapaian tujuan. Kegiatan-kegiatan

manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengambilan keputusan merupakan sebuah kepompong yang tidur (tidak aktif) sampai pemimpin cepat bertindak untuk menghidupkan motivasi dalam setiap orang dan mengarahkan mereka mencapai tujuan. Kepemimpinan merubah sesuatu yang potensial menjadi kenyataan. Ini adalah kegiatan pokok yang memberikan sukses bagi semua hal yang potensial, yaitu organisasi dan anggota-anggotanya.

Dari penjelasan masalah dan hubungan dengan teori yang penulis jabarkan diatas, maka penulis tertarik untuk meneliti mengenai pengaruh kualitas komunikasi kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan di PT.XL Axiata Tbk Yogyakarta.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: “apakah ada pengaruh kualitas komunikasi kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan di PT. XL Axiata Yogyakarta?”.

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kualitas komunikasi kepemimpinan terhadap motivasi kerja karyawan di PT. XL Axiata Yogyakarta.

D. Manfaat Penelitian

1. Akademis

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran yang baru dan kreatif mengenai kualitas komunikasi kepemimpinan

yang disesuaikan dengan kondisi atau situasi yang ada sehingga komunikasi dapat berjalan efektif, tumbuhnya motivasi kerja yang dapat saling bersatu demi pencapaian tujuan bersama dalam perusahaan. Serta juga dapat memberikan kontribusi khususnya bagi pengembangan Ilmu Komunikasi melalui kajian pendekatan *Public Relations*.

2. Praktis

Secara praktis penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan, saran dan pertimbangan yang berdampak positif terutama yang berkaitan dengan masalah-masalah komunikasi bagi perusahaan PT. XL Axiata Tbk Yogyakarta. Dengan demikian hambatan-hambatan komunikasi juga dapat terselesaikan dengan baik sehingga komunikasi antara atasan dan bawahan juga akan berlangsung efektif.

E. Kerangka Teori

1. Komunikasi Organisasi

1.1. Definisi komunikasi organisasi

Layaknya seorang individu membutuhkan komunikasi untuk menjalankan kehidupannya, organisasi pun membutuhkan komunikasi. Dengan adanya komunikasi yang baik, maka sebuah organisasi ataupun perusahaan dapat berjalan dengan lancar dan berhasil. Oleh karena itu, komunikasi merupakan kunci dan memegang peranan penting bagi eksistensi perusahaan.

Judy C.Pearson & Paul E.Nelson (Mulyana 2005:5) mengemukakan bahwa komunikasi mempunyai dua fungsi. Fungsi yang pertama adalah untuk kelangsungan hidup diri sendiri. Kemudian fungsi kedua adalah untuk

kelangsungan hidup masyarakat, tepatnya untuk memperbaiki hubungan sosial dan mengembangkan keberadaan suatu masyarakat.

Menurut Brent D. Ruben tentang komunikasi :

Komunikasi adalah suatu proses dimana seorang individu dalam hubungannya, dalam kelompok, dalam organisasi, dan dalam masyarakat menciptakan, mengirimkan, dan menggunakan informasi untuk mengkoordinasi lingkungannya dan orang lain. Dalam hal ini, komunikasi dipandang sebagai suatu proses atau aktivitas yang mempunyai tahapan-tahapan (Muhammad, 2005:3).

Menurut Pace & Faules (2005:33) komunikasi organisasi adalah perilaku pengorganisasian yang terjadi dan merupakan persoalan tentang cara mereka terlibat dalam proses berinteraksi dan memberikan makna atas apa yang sedang terjadi. Komunikasi organisasi adalah sebuah proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara dan mengubah organisasi. Organisasi sebagai sekumpulan orang yang tunduk pada konvensi bersama untuk bekerjasama dan berinteraksi guna mencapai tujuan bersama. Pace & Faules dalam bukunya Komunikasi Organisasi (2005:41-56) menjelaskan bahwa organisasi dibagi menjadi dua, yaitu; organisasi sosial dan organisasi formal. Organisasi sosial merujuk pada pola-pola interaksi sosial dan regularitas yang teramati dan perilaku sosial orang-orang yang disebabkan oleh situasi sosial mereka, baik karakteristik fisiologis maupun psikologis mereka sebagai individu. Sedangkan menurut Barnard (Pace & Faules, 2005:56) organisasi formal merupakan suatu sistem dua orang atau lebih yang dilakukan secara sadar, terkoordinasi, dan menitikberatkan konsep sistem dan konsep orang.

Sedangkan menurut Purwanto (2006:35) mendefinisikan organisasi sebagai sekelompok masyarakat yang saling bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan

tertentu. Dalam suatu organisasi, komunikasi adalah suatu perekat yang memungkinkan kelompok masyarakat tersebut secara bersama-sama, melakukan fungsinya dengan baik.

Definisi organisasi menurut Schein adalah:

Suatu koordinasi rasional kegiatan sejumlah orang untuk mencapai beberapa tujuan umum melalui pembagian pekerjaan dan fungsi melalui hierarki otoritas dan tanggung jawab. Organisasi juga memiliki karakteristik, yaitu mempunyai struktur tujuan, saling berhubungan satu bagian dengan bagian yang lainnya dan tergantung kepada komunikasi antar manusia untuk mengkoordinasi aktivitas dalam organisasi tersebut (Muhammad, 2005:23).

Sedangkan Wright mengatakan bahwa:

Organisasi adalah suatu bentuk sistem terbuka dari aktivitas yang dikoordinasikan oleh dua orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan bersama (Muhammad, 2005:24).

Dalam penjelasan tentang komunikasi diatas, dijelaskan bahwa sebuah komunikasi memegang peranan penting dalam jalannya sebuah organisasi/perusahaan. Komunikasi yang menyangkut kepentingan suatu organisasi disebut sebagai komunikasi organisasi. Dalam sebuah komunikasi organisasi lebih ditekankan mengenai kegiatan penanganan pesan-pesan yang terkandung dalam suatu batas organisasional.

Komunikasi organisasi menurut Pace & Faules (2005:33) didefinisikan:

Sebagai perilaku pengorganisasi an yang terjadi dan merupakan persoalan tentang bagaimana mereka terlibat di dalam proses bertransaksi dan memberi makna atas apa yang sedang terjadi. Komunikasi organisasi adalah sebuah proses penciptaan makna atas interaksi yang menciptakan, memelihara, dan mengubah organisasi.

1.2. Fungsi Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi mempunyai beberapa fungsi (Sopiah, 2008:142), yaitu :

a. Komunikasi berfungsi sebagai pengendali perilaku anggota

Fungsi ini berjalan jika karyawan diwajibkan untuk menyampaikan keluhan terkait dengan pelaksanaan tugas kewajiban karyawan tersebut dalam suatu perusahaan.

b. Komunikasi berfungsi untuk membangkitkan motivasi karyawan

Fungsi ini berjalan ketika manajer ingin meningkatkan kinerja karyawan, misalnya manajer menjelaskan atau menginformasikan seberapa baik karyawan telah bekerja dan dengan cara bagaimana karyawan dapat meningkatkan kinerjanya.

c. Komunikasi berperan sebagai pengungkap emosi

Fungsi ini berperan ketika kelompok kerja karyawan menjadi sumber pertama dalam interaksi sosial. Komunikasi yang terjadi di dalam kelompok ini mekanisme dasar dimana masing-masing anggota dapat menunjukkan kekecewaan ataupun rasa puas mereka.

d. Komunikasi berperan sebagai pertimbangan dan pengambilan keputusan

Komunikasi memberikan informasi yang diperlukan oleh individu maupun kelompok untuk mengambil keputusan dengan penyajian data guna mengenali dan menilai berbagai pilihan keputusan.

1.3. Aliran komunikasi organisasi

Aliran informasi dalam organisasi dapat membantu menentukan iklim dan moral organisasi, yang pada gilirannya berpengaruh pada aliran informasi. Dalam komunikasi organisasi, ada juga jenis-jenis aliran komunikasinya. Menurut Sopiah (2008:149-150) ada empat aliran komunikasi organisasi, aliran-aliran tersebut yaitu :

a. Komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*)

Merupakan aliran komunikasi dari tingkat atas ke tingkat bawah dalam suatu organisasi. Bentuk aliran komunikasi dari atas ke bawah berupa sebuah prosedur organisasi, instruksi tentang bagaimana melakukan tugas, maupun umpan balik terhadap prestasi bawahan, penjelasan tentang tujuan organisasi, dan lain sebagainya. Salah satu kelemahan komunikasi dari atas ke bawah adalah ketidak-akuratan informasi karena komunikasi tersebut harus melewati berbagai tingkatan. Pesan yang disampaikan dengan suatu bahasa yang tepat untuk satu tingkat, bisa saja tidak tepat untuk tingkat paling bawah yang menjadi sasaran dari informasi tersebut.

b. Komunikasi dari bawah ke atas (*upward communication*)

Komunikasi ini dirancang untuk menyediakan umpan balik tentang seberapa baik organisasi telah berfungsi. Bawahan diharapkan dapat memberikan informasi tentang prestasinya, praktek serta kebijakan organisasi. Komunikasi dari bawah ke atas dapat berbentuk laporan tertulis maupun lisan, kotak saran, pertemuan kelompok, dan lain-lain.

Permasalahan utama yang terjadi dalam komunikasi dari bawah ke atas adalah

bias dan penyaringan atas informasi yang disampaikan oleh para bawahan. Komunikasi dari bawah ke atas digunakan untuk memonitor prestasi organisasi.

c. Komunikasi horizontal

Merupakan aliran komunikasi kepada orang-orang yang memiliki kebutuhan yang sama dalam sebuah organisasi. Komunikasi secara horizontal menjadi penting artinya pada saat masing-masing bagian atau departemen dalam suatu organisasi memiliki tingkat saling ketergantungan yang cukup besar. Tetapi jika masing-masing dapat bekerja secara mandiri tanpa harus tergantung pada bagian yang lain. Komunikasi horizontal akan minim digunakan.

d. Komunikasi diagonal

Merupakan aliran komunikasi dari orang-orang yang memiliki hierarki yang berbeda dan tidak memiliki hubungan kewenangan secara langsung. Menurut Purwanto (2006:26-27), bentuk komunikasi diagonal memiliki beberapa keuntungan, antara lain :

1. Penyebaran informasi bisa menjadi lebih cepat ketimbang bentuk komunikasi tradisional.
2. Memungkinkan individu dari berbagai bagian atau departemen ikut membantu menyelesaikan masalah dalam suatu organisasi.

Selain keuntungan yang dimiliki, ada beberapa kelemahan yang juga dimiliki oleh komunikasi diagonal. Salah satu kelemahan komunikasi diagonal adalah bahwa komunikasi diagonal dapat mengganggu jalur komunikasi rutin dan telah berjalan normal dalam suatu organisasi.

2. Komunikasi Kepemimpinan Dalam Konteks Komunikasi Organisasi

Berbicara tentang pemimpin, tentunya akan turut mengulas perihal sikap kepemimpinan. Jika seseorang sudah dapat memenuhi syarat sebagai pemimpin maka secara otomatis sikap kepemimpinan ada dalam dirinya. Dalam suatu organisasi atau perusahaan, tugas dasar seorang pemimpin adalah memancing perasaan dan sikap yang positif dalam diri orang-orang yang dipimpinnya.

Menurut Robbins (2002:163), kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk pencapaian tujuan. Bentuk pengaruh tersebut dapat secara formal seperti tingkat manajerial pada suatu organisasi. Karena suatu manajemen terdiri atas tingkatan yang biasanya menggambarkan otoritas, seorang individu bisa mengasumsikan suatu peran kepemimpinan sebagai akibat dari posisi yang ia pegang pada organisasi tersebut.

Sedangkan menurut Rusidi (1981:27) dalam buku *Dinamika Kelompok dan Kepemimpinan* (Syamsu dkk 1991:123) menjelaskan bahwa kepemimpinan sebenarnya merupakan hasil interaksi sosial, dari beberapa orang diantara anggota kelompok yang berperan aktif dan responsif dari anggota lainnya, sehingga seseorang yang aktif tersebut akan lebih menonjol. Namun bagi sebuah kelompok, seseorang yang aktif tersebut akan diangkat menjadi pimpinan baik secara formal maupun informal.

Banyak definisi kepemimpinan yang dikemukakan para ahli komunikasi. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan kepemimpinan salah satunya yang dikemukakan oleh Gibson dan Donnelly yang menyatakan bahwa:

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi pengikut yang menyangkut penggunaan kekuasaan dan diterimanya pemimpin oleh

para pengikut. Kemampuan mempengaruhi bertautan dengan pemuasan kebutuhan para pengikut (Syamsu dkk 1991:123).

Selain itu terdapat definisi kepemimpinan menurut ilmu organisasi yang dikemukakan oleh beberapa ahli sebagai berikut (Syamsu dkk 1991:126):

1. Cooley (1928)

Kepemimpinan adalah individu yang memiliki program dan bersama anggota kelompok bergerak untuk mencapai tujuan dengan cara yang pasti.

2. Davis (1942)

Kepemimpinan sebagai kekuatan dinamis yang merangsang motivasi dan kordinasi dalam mencapai tujuan.

3. Carter (1953)

Kepemimpinan perilakunya menandakan adanya keahlian tertentu, sehingga dapat dikatakan sebagai tingkah laku kepemimpinan.

4. Bellows (1959)

Kepemimpinan merupakan proses menciptakan situasi sehingga anggota kelompok, termasuk pemimpin untuk mencapai tujuan bersama dengan hasil maksimal dalam waktu dan kerja yang sesingkat mungkin.

5. Fiedler (1967)

Kepemimpinan, biasanya diartikan sebagai suatu tindakan dimana pemimpin mengarahkan dan mengkoordinasikan aktivitas kelompok.

6. Heiman dan Scott (1974)

Kepemimpinan adalah merupakan proses mengatur orang-orang, membimbing dan mempengaruhi dalam memilih dan mencapai tujuan.

Sementara itu Syamsu, Yusril, dan Suswanto (1991:127) mendefinisikan kepemimpinan khusus untuk di Indonesia bahwa:

Kepemimpinan didefinisikan sebagai seorang yang merupakan agen primer, yang terampil dan berpengetahuan, dalam menentukan struktur dan menggerakkan anggotanya, serta mampu menciptakan suasana kehidupan kelompok yang harmonis, sehingga setiap anggota kelompok bergairah dalam melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

Kepemimpinan dalam sebuah organisasi atau perusahaan diwujudkan melalui cara bekerja sama dengan orang lain secara konsisten. Cara bekerja sama atau gaya kerja tersebut meliputi apa yang dikatakannya (bahasa), apa yang diperbuatnya (tindakan), dan seseorang yang membantu orang lainnya untuk memperoleh hasil yang diinginkan (Pace & Faules, 2005:276).

Syamsu, Yusril, dan Suwanto (1991:136) menjelaskan bahwa:

Fungsi kepemimpinan adalah modifikasi organisasi supaya individu bebas merealisasikan potensi motivasinya dalam memenuhi kebutuhannya dan pada waktu yang sama sejalan dengan arah tujuan kelompok.

Sementara itu, John Adair (1993:23) menyebutkan beberapa fungsi kepemimpinan yaitu:

a. Menentukan tujuan

Pemimpin mampu menentukan batas, atau mengidentifikasi maksud, tujuan, dan sasaran organisasi atau kelompok.

b. Merencanakan

Pemimpin dapat memastikan bahwa rencana yang dirancang dapat disetujui semua pihak bahkan untuk mencapai sasaran. Dalam hal ini,

seorang pemimpin harus tahu bagaimana cara mencapainya, dari mana akan memulainya, dan dimana harus berhenti.

c. Memberi *Briefing*

Menjelaskan tujuan dan rencana dengan gamblang.

d. Mengontrol

Pemimpin mampu mengontrol, serta mengawasi semuanya yang mengacu pada pekerjaan yang sedang berlangsung.

e. Mengevaluasi

Pemimpin harus mampu untuk mengevaluasi kinerjanya. Jika hal tersebut tidak dapat terpenuhi maka nantinya seorang pemimpin tidak memiliki bahan sebagai umpan balik yang bermanfaat dan dapat diberikan kepada kelompok. Tujuannya adalah agar pemimpin dapat melakukan yang lebih baik di kemudian hari.

3. Komunikasi ke Atas dan ke bawah (*Upward and Downward Communication*)

3.1 Komunikasi ke atas (*upward communication*)

Aliran komunikasi dalam organisasi yang pertama adalah komunikasi ke atas. Pace & Faules (2005:189) menjelaskan yang dimaksud dengan komunikasi ke atas adalah pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Semua karyawan dalam suatu organisasi kecuali yang berada pada tingkatan yang paling atas mungkin berkomunikasi ke atas. Tujuan dari komunikasi ini adalah untuk memberikan balikan, memberikan saran dan mengajukan pertanyaan. Komunikasi ini

mempunyai efek pada penyempurnaan moral dan sikap karyawan (Muhammad, 2004:116-117).

Fungsi komunikasi ke atas dijelaskan sebagai berikut (Muhammad, 2004:117):

- 1) Dengan adanya komunikasi ke atas *supervisor* dapat mengetahui waktu yang tepat saat bawahannya siap untuk diberi informasi dan cara-cara yang baik agar *supervisor* menerima apa yang disampaikan oleh karyawan.
- 2) Arus komunikasi ke atas memberikan informasi yang berharga bagi pembuat keputusan.
- 3) Komunikasi ke atas memperkuat apresiasi dan loyalitas karyawan terhadap organisasi dengan jalan memberikan kesempatan untuk menanyakan pertanyaan, mengajukan ide, dan saran tentang jalannya organisasi.
- 4) Komunikasi ke atas memperbolehkan bahkan mendorong desas desus muncul dan membiarkan *supervisor* mengetahuinya.
- 5) Komunikasi ke atas menjadikan *supervisor* dapat menentukan bawahan menangkap atau tidak arti seperti yang dia maksudkan dari arus informasi yang ke bawah.
- 6) Komunikasi ke atas membantu karyawan mengatasi masalah-masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dalam tugas-tugasnya dan organisasi.

Hal-hal yang dikomunikasikan ke atas antara lain (Devito, 1997:346) :

- 1) Kegiatan yang berhubungan dengan pekerjaan, seberapa jauh pencapaiannya,

apa saja yang masih harus dilakukan, dan masalah lain yang serupa.

- 2) Masalah yang berkaitan dengan pekerjaan dan pertanyaan yang belum terjawab serta berbagai alasan untuk perubahan dan saran-saran atau perbaikan.
- 3) Perasaan yang berkaitan dengan pekerjaan mengenai organisasi, pekerjaan itu sendiri, pekerja lainnya, dan masalah lain yang serupa.

3.2. Komunikasi ke bawah (*Downward communication*)

Komunikasi ke bawah menunjukkan arus pesan yang mengalir dari para atasan atau pimpinan kepada bawahannya. Komunikasi ke bawah dalam sebuah organisasi memiliki pengertian bahwa informasi mengalir dari jabatan yang memiliki otoritas tinggi ke jabatan yang memiliki otoritas rendah (Pace & Faules, 2005:184). Kebanyakan digunakan untuk menyampaikan pesan-pesan tersebut biasanya berhubungan dengan pengarahan, tujuan, disiplin, perintah, pertanyaan dan kebijaksanaan umum (Muhammad, 2004 : 108).

Menurut Katz dan Kahn ada lima jenis informasi yang biasanya dikomunikasikan dari atasan kepada bawahan (Pace & Faules, 2005:185):

1. Informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan.
2. Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan.
3. Informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik organisasi.
4. Informasi mengenai kinerja pegawai.
5. Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas.

Bentuk metode komunikasi ke bawah adalah sebagai berikut (Muhammad 2004 : 116) :

Tabel 1.
Metode Komunikasi ke Bawah (*Downward Communication*)

Metode Lisan	Metode Tulisan	Metode Gambar
1.Rapat,diskusi,seminar,konferensi	1.Surat	1.Grafik
2.Interview	2.Memo	2.Poster
3.Telepon	3.Telegram	3.Peta
4.Sistem Interkom	4.Majalah	4.Film
6.Kontak Interpersonal	5.Surat Kabar	5.Slide
7.Laporan lisan	6.Deskripsi pekerjaan	6.Display
8.Ceramah	7.Panduan pelaksanaan pekerjaan	7.Foto
	8.Laporan Tertulis	
	9.Pedoman Kebijakan	

(Sumber : Muhammad, 2004:116)

4. Kualitas Komunikasi Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah sebuah proses yang melibatkan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dengan memberi kekuatan motivasi, sehingga orang tersebut dengan penuh semangat berupaya menuju sasaran. Untuk dapat mempengaruhi orang lain dengan memberi kekuatan motivasi bagi karyawan pemimpin membutuhkan komunikasi yang efektif. Seorang pemimpin yang dapat berkomunikasi dengan efektif menghasilkan kepemimpinan yang efektif pula,

karena menurut Barret (2008:2) kepemimpinan yang efektif tergantung pada komunikasi yang efektif.

Menurut Barret (2008:5) komunikasi kepemimpinan merupakan suatu fungsi kontrol, dengan tujuan memberikan pesan dari pemimpin yang akan berpengaruh pada seseorang, kelompok, organisasi atau suatu komunitas. Komunikasi kepemimpinan secara lengkap tersusun dari ketrampilan komunikasi dan merupakan sumber untuk mengatasi gangguan serta membuat dan penyampaian pesan untuk petunjuk, arahan, motivasi, atau inspirasi bagi orang lain untuk bertindak.

Komunikasi kepemimpinan terdiri atas beberapa lapis, pengembangan ketrampilan dari inti pengembangan strategi ketrampilan dari cara tulisan dan cara bicara yang digunakan dalam sebuah organisasi yang kompleks. Sebagai manajer yang mempunyai perspektif dan kontrol pengawasan, pemimpin dapat membuktikan bahwa ketrampilan dari inti komunikasi dapat menjadinya menjadi pemimpin yang efektif dalam situasi organisasi yang kompleks.

Masih dalam buku karangan Barret dijelaskan bahwa komunikasi kepemimpinan terdiri dari tiga unsur lingkaran utama yaitu : (1) inti (*Core*), (2) manajerial (*Managerial*), dan (3) (*Corporate*) perusahaan. *Core communication skills*. Strategi komunikasi termasuk dalam keterampilan inti (*core skills*). Keterampilan komunikasi ini selalu diperlukan untuk menjadi seorang pemimpin yang piawai dalam komunikasi kepemimpinan. Pengembangan dari strategi komunikasi ditekankan melalui tulisan yang berasal dari inti sampai keluar lingkaran yang lain. Seorang pemimpin harus dapat membuat tulisan yang

dimengerti, mengerti mengenai korespondensi dan dokumentasi, dari email, proposal maupun laporan. Serta sebagai pemimpin diharapkan untuk dapat berbicara dan menulis seperti seorang pemimpin yakni jelas, tepat dan konsisten.

Managerial communication skills atau keterampilan komunikasi manajerial dibangun dari ketrampilan komunikasi inti (*core communication skills*). Keterampilan komunikasi manajerial dimulai dari intelegensi emosi dan pengetahuan tentang budaya (melek budaya/*cultural literacy*), hal ini digunakan untuk membangun hubungan baik baik antar perseorangan maupun dengan kelompok.

Corporate communication skills atau keterampilan komunikasi perusahaan merupakan pengembangan dari keterampilan komunikasi manajerial yang diperlukan untuk memimpin dalam organisasi maupun komunitas yang lebih luas. Komunikasi dapat menjadi lebih kompleks ketika harus menghadapi pihak-pihak yang berkepentingan (internal maupun eksternal).

Komunikasi kepemimpinan dalam organisasi adalah strategi komunikasi yang digunakan oleh pemimpin dalam menjalankan peran dan tugas formal pemimpin dalam organisasi. Tugas-tugas formal ini termasuk memberi arahan, penjelasan; memberi petunjuk, teguran dan nasihat; berhubungan dengan masyarakat, penyelesaian masalah, membuat keputusan, dan sebagainya.

Komunikasi kepemimpinan terdiri dari tiga unsur lingkaran utama yaitu : *Core, Managerial dan Corporate* dapat tergambar sebagai berikut:

Gambar 1.
The Leadership Communication Framework



(Sumber: Barret (2008:5))

Kunci utama komunikasi kepemimpinan yang efektif seorang pemimpin harus :

- a. Mengembangkan pola pikir pemimpin.
- b. Mampu terhubung dengan orang-orang pada tingkat emosional.
- c. Mengembangkan karisma kepemimpinan.
- d. Pelajari gerak seperti seorang pemimpin.

5.Motivasi Kerja

5.1.Pengertian Motivasi

Motivasi akan menentukan apa yang sebenarnya akan dilakukan oleh karyawan dalam proses kinerjanya. Motivasi merupakan suatu motif yang seringkali diartikan dengan istilah dorongan. Motif tersebut yang menjadi penggerak seorang individu untuk bertingkah laku untuk mencapai suatu tujuan

(As'ad, 1998:45). Hal serupa juga dikemukakan oleh (Reksohadiprodo & Handoko, 1986:256) bahwa :

Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan.

Setiap kegiatan yang dilakukan oleh seseorang didorong oleh suatu kekuatan dalam diri orang tersebut, kekuatan pendorong dalam diri individu tersebut yang kemudian disebut dengan motivasi. Wexley & Yukl dalam As'ad (1998:45) mengemukakan pengertian motivasi adalah pemberian atau penimbunan motif. Jadi, motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja dalam diri seseorang. Kuat dan lemahnya motivasi kerja dalam diri seseorang juga turut mempengaruhi besar kecilnya prestasi seseorang.

Ada dua macam motivasi yang dikemukakan oleh Sopiah (2008:23) yaitu :

- a). Motivasi dari dalam yaitu keinginan yang besar, yang muncul dari dalam diri individu tersebut untuk mencapai tujuan-tujuan dalam hidupnya.
- b). Motivasi dari luar yaitu motivasi yang bersumber dari luar diri yang menjadi kekuatan bagi individu tersebut untuk meraih tujuan-tujuan hidupnya.

5.2. Ciri-ciri motivasi

Motivasi didasari dari sebuah motif seseorang dalam melakukan pekerjaan demi mencapai tujuannya. Motif dari seorang individu untuk melakukan suatu hal/tindakan memiliki beberapa ciri sebagai berikut (As'ad, 1998:45):

1. Motif adalah majemuk

Dalam suatu perbuatan tidak hanya mempunyai satu tujuan tetapi beberapa tujuan yang berlangsung bersama-sama. Misalnya seorang karyawan yang melakukan kerja giat, dalam hal ini tidak hanya karena ingin lekas naik pangkat, tetapi juga ingin diakui atau dipuji, dapat upah yang tinggi dan sebagainya.

2. Motif dapat berubah-ubah

Motif bagi seseorang seringkali mengalami perubahan. Ini disebabkan karena keinginan manusia selalu berubah-ubah sesuai dengan kebutuhan atau kepentingannya. Misalnya, seorang karyawan pada suatu ketika menginginkan gaji yang tinggi, pada waktu yang lain menginginkan pimpinan yang baik, atau kondisi kerja yang menyenangkan. Dalam hal ini nampak bahwa motif sangat dinamis dan gerakannya mengikuti kepentingan-kepentingan individu.

3. Motif berbeda-beda bagi Individu

Dua orang yang melakukan pekerjaan yang sama, tetapi ternyata terdapat perbedaan motif. Misalnya, dua orang karyawan yang bekerja pada suatu mesin yang sama dan pada ruang yang sama pula, tetapi motivasinya bisa berbeda. Seorang yang satu menginginkan teman kerja yang baik, sedang yang lain menginginkan kondisi kerja yang menyenangkan.

4. Beberapa motif yang tidak disadari oleh individu

Banyak tingkah laku manusia yang tidak disadari oleh pelakunya. Sehingga beberapa dorongan (*needs*) yang muncul seringkali karena

berhadapan dengan situasi yang kurang menguntungkan lalu ditekan di bawah sadarnya. Dengan demikian seringkali kalau dorongan dari dalam yang kuat sekali menjadikan individu yang bersangkutan tidak bisa memahami motifnya sendiri.

F. Kerangka Konsep

Berdasarkan pada kerangka teori yang telah dijabarkan diatas, maka dibentuk sebuah kerangka konsep yang akan mendasari penelitian ini. Berikut ini adalah penjabaran kerangka konsep penulis yang akan menjadi dasar penelitian ini.

1. Kualitas Komunikasi Kepemimpinan

Barret (2008:2) menjelaskan bahwa kepemimpinan yang efektif tergantung pada komunikasi yang efektif. Komunikasi kepemimpinan merupakan suatu fungsi kontrol, dengan tujuan memberikan pesan dari pemimpin yang akan berpengaruh pada seseorang, kelompok, organisasi atau suatu komunitas. Komunikasi kepemimpinan secara lengkap tersusun dari keterampilan komunikasi dan merupakan sumber untuk mengatasi gangguan serta membuat dan penyampaian pesan untuk petunjuk, arahan, motivasi, atau inspirasi bagi orang lain untuk bertindak (Barret, 2008:5).

Barret (2008:5) dalam bukunya menjelaskan bahwa komunikasi yang harus dimiliki oleh pemimpin bersifat meluas atau berbentuk seperti lingkaran yang berputar dari yang paling kecil menengah sampai meluas keluar dan tidak pernah putus (lihat pada Gambar 1 “*The Leadership Communication Framework*”).

Sesuai dengan gambar tersebut menunjukkan kualitas komunikasi kepemimpinan dapat dilihat dari kemampuan yang paling dasar (*core*) yang seharusnya dimiliki oleh seorang pemimpin yakni *strategy, writing, speaking*. Pengukuran *core communication* kepemimpinan terdiri dari strategi komunikasi (*communication strategy*), komunikasi secara tertulis (*written communications*), komunikasi lisan dan komunikasi visual (*oral communication and visual communication*) (Barret, 2008:19).

The leadership communication framework tidak menyarankan sebuah kepemimpinan yang hierarki, oleh karena itulah digambarkan dengan bentuk spiral. Dapat terlihat dari gambar tersebut juga, kualitas komunikasi kepemimpinan dimulai dari *core communication skills* yang berada di tengah-tengah. Komunikasi kepemimpinan yang efektif tergantung pada *core communication skills* yang berada di tengah-tengah dan menjadi inti spiral. Untuk menjadi seorang pemimpin dengan kualitas komunikasi yang baik, seorang pemimpin harus menguasai kemampuan yang ada di inti (*strategy, writing, speaking*).

a. *Core (Core Communication Skills)*

Dalam inti spiral ini terdiri dari strategi komunikasi, kemampuan menulis, dan kemampuan berbicara. Untuk menjadi pemimpin yang berkualitas dalam hal komunikasi, setiap pemimpin tersebut harus memiliki strategi dalam komunikasi yang dilakukan di perusahaan/organisasi yang dipimpinnya. Oleh karena itu, mengembangkan strategi komunikasi akan ditekankan di seluruh bagian spiral yang bergerak dari dalam lingkaran hingga ke luar spiral.

Strategi komunikasi seorang pemimpin adalah fondasi dimana setiap komunikasi yang efektif dalam perusahaan bergantung. Seorang pemimpin harus mampu menganalisis karakter karyawannya dalam setiap situasi dan mengembangkan strategi komunikasi yang dimilikinya demi mencapai tujuan komunikasi. Untuk meningkatkan kualitas komunikasinya, seorang pemimpin juga harus mampu menyusun dan menulis dokumen serta korespondensi dari yang sederhana hingga yang bersifat rumit mulai dari *e-mail*, memo hingga membuat proposal dan laporan.

Kualitas komunikasi seorang pemimpin juga dilihat dari kemampuan menulis dan berbicara dalam bahasa yang juga sesuai sebagai seorang pemimpin, berbahasa dengan bahasa yang jelas, benar serta ringkas. Selain itu seorang pemimpin harus mampu untuk membuat presentasi lisan dengan penuh percaya diri dan persuasif, menggunakan grafis yang berguna untuk menunjang penyampaian pesan dalam presentasi.

Hal-hal tersebutlah yang disebut dengan kemampuan inti dari sebuah komunikasi profesional. Keberhasilan dalam komunikasi manajerial dan perusahaan tergantung pada penguasaan dalam *core communication skills* tersebut.

Setelah memiliki kemampuan dasar komunikasi tersebut berfungsi untuk memajukan tim serta *emotional intelligent* dari karyawannya. Pada saat *emotional intelligent* dari karyawan semakin baik maka *meeting* atau pertemuan-pertemuan yang dilakukan akan menjadi semakin efektif. Selain itu, semakin baik kualitas komunikasi kepemimpinan dapat meningkatkan

hubungan atau *internal relations* antar karyawan. Kemampuan komunikasi kepemimpinan pada tahap ini disebut dengan *managerial communication*.

b. *Managerial (Managerial communication skills)*

Keterampilan komunikasi manajerial (*managerial communication skills*) membangun keterampilan inti (*core skills*). Keterampilan komunikasi manajerial merupakan kemampuan yang secara langsung melibatkan, mengelola, atau bekerja sama dengan satu orang dengan yang lainnya, dari satu persatu kontak untuk berinteraksi dengan kelompok-kelompok atau organisasi yang lebih luas.

Keterampilan komunikasi manajerial dimulai dengan kecerdasan emosional dan melek budaya (*cultural literacy*), yang meliputi keterampilan interpersonal dan lintas budaya yang dibutuhkan untuk berinteraksi secara efektif dengan orang lain baik secara individual maupun dalam sebuah kelompok. Meskipun mendengarkan (*listening skills*) adalah keterampilan khusus dalam setiap situasi retorik, hal tersebut termasuk dalam bagian manajerial dari teks, bukan bagian dari inti karena mengelola orang lain secara efektif memerlukan perhatian lebih besar dari sekedar mendengarkan apa yang orang lain katakan, tidak semudah apa yang kita pikirkan dan dengarkan apa yang orang katakan.

Pada bagian manajerial juga mencakup bagaimana memimpin sebuah pertemuan dan mengatur sebuah tim. Kedua hal tersebut penting dan merupakan kemampuan yang harus dimiliki oleh para pemimpin saat ini. Pengukuran keterampilan komunikasi manajerial berdasarkan etos (*ethos/image*), kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) yang mencakup *dealing with own feelings*,

dealing with others, observation and feedback, melek budaya (*cultural literacy*), dinamika dan komunikasi dalam tim (*team communication and dynamics*) (Barret 2008:19).

Pada saat semakin efektif hubungan antar karyawan maka akan memunculkan sebuah budaya komunikasi yang baik. Selanjutnya saat hubungan komunikasi antara karyawan maupun dengan pemimpin semakin baik berkat komunikasi kepemimpinan dari pemimpin tersebut, maka kualitas komunikasi dari kepemimpinan diharapkan untuk semakin meluas keluar dari perusahaan atau *external relations*. Pada tahap kemampuan komunikasi kepemimpinan di sini disebut dengan *corporate communication*.

c. *Corporate (Corporate communication skills)*

Poin ketiga dalam mengukur kualitas komunikasi seorang pemimpin adalah keterampilan komunikasi dalam perusahaan (*corporate communication skills*). Keterampilan komunikasi dalam perusahaan mencakup pengembangan dari keterampilan manajerial dengan kemampuan yang dibutuhkan untuk memimpin dalam perusahaan atau organisasi dan mengatasi masyarakat di luar organisasi yang lebih luas. Komunikasi dalam perusahaan akan menjadi lebih rumit saat seorang pemimpin harus berpikir tentang cara terbaik untuk berkomunikasi dengan seluruh stakeholder perusahaan baik internal maupun eksternal.

Namun sekali lagi, setiap komunikasi yang baik tergantung pada kualitas strategi komunikasi yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Karena semakin besar dan banyak kelompok atau karyawan yang dipimpin maka

semakin rumit juga strategi komunikasi yang harus dijalankan. Apabila kerumitan dalam menjalankan strategi komunikasi dapat dipecahkan dengan strategi kualitas komunikasi yang baik, sejalan saat seorang pemimpin tersebut bergerak ke level yang lebih tinggi dan semakin banyaknya karyawan yang dipimpinya maka pemimpin tersebut dapat menjadi orang yang memimpin sebuah perubahan pengembangan visi dalam perusahaan. Selain itu pemimpin tersebut dapat menjadi “wajah” perusahaan yang baik bagi publiknya.

Pengukuran *corporate communication skills* berdasarkan komunikasi internal perusahaan (*internal corporate communication*) dan komunikasi eksternal perusahaan (*external corporate communication*) (Barret, 2008:19).

Manning & Curtis (2003:9) menunjukkan bahwa indikator-indikator pada karyawan saat memiliki kepemimpinan yang berkualitas yakni:

a feeling of power and prestige, a chance to help other, high income, respect and status, opportunities for advancement, a feeling of being in a position of knowledge, an opportunity to control money and other resources.

Kepemimpinan yang dimaksud bermakna adanya perasaan kekuasaan dan prestise, kesempatan untuk membantu orang lain, pendapatan tinggi, rasa menghargai dan status, adanya peluang untuk maju, adanya perasaan berada di posisi memiliki pengetahuan, kesempatan untuk mengendalikan uang dan sumber daya lainnya.

Seorang pemimpin yang baik harus memiliki komunikasi yang efektif sehingga mampu untuk memotivasi karyawan sesuai dengan tujuan perusahaan. Seorang pemimpin dengan kualitas komunikasi yang baik dapat menjadi sumber untuk

mengatasi gangguan serta membuat dan penyampaian pesan untuk petunjuk, arahan, motivasi, atau inspirasi bagi orang lain atau karyawan untuk bertindak.

Adanya pemimpin dengan kualitas komunikasi yang baik akan menimbulkan suasana kerja yang kondusif dan nyaman. Dengan adanya kenyamanan dalam bekerja, maka karyawan akan dapat dengan mudah berkomunikasi dengan karyawan yang lain. Semakin baik hubungan interpersonal antar karyawan maupun dengan organisasi serta pemimpinnya maka kepuasan komunikasi dalam organisasi tersebut semakin tinggi.

2. Motivasi Kerja

Motivasi adalah suatu kumpulan kekuatan tenaga baik yang berasal dari dalam maupun luar individu yang memulai sikap dan menetapkan bentuk arah serta intensitasnya. Hodgetts & Luthans dalam Usmara (2006:14) mengemukakan motivasi sebagai proses psikologis melalui keinginan yang belum terpuaskan yang diarahkan ke pencapaian tujuan. Hal tersebut bermakna bahwa motivasi menggambarkan suatu kekuatan yang menggerakkan manusia untuk bersikap dengan cara tertentu.

Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja dikemukakan oleh para ahli sebagai berikut:

1). Teori *Existence-Relatedness-Growth* (ERG) milik Aldefefer mengemukakan bahwa motivasi seseorang dipengaruhi oleh tiga aspek (Usmara, 2006:24):

a. *Existence* (eksistensi)

Eksistensi meliputi kebutuhan fisiologis yang meliputi rasa lapar, haus, juga kebutuhan materi seperti gaji, dan lingkungan kerja yang menyenangkan.

b. *Relatedness* (keterkaitan)

Kebutuhan akan keterkaitan menyangkut hubungan dengan orang-orang dalam kehidupan kita, seperti anggota keluarga sahabat dan rekan kerja.

c. *Growth* (pertumbuhan)

Meliputi keinginan kita untuk produktif dan kreatif dengan mengerahkan segenap kesanggupan kita.

Motivasi dalam diri seseorang dapat menumbuhkan sikap antusiasme untuk melaksanakan suatu hal, dalam hal ini bekerja lebih giat atau dengan kata lain meningkatkan kinerja. Morgan mengemukakan bahwa motivasi merupakan aspek-aspek dari motivasi berkaitan dengan tiga hal yaitu:

1. Keadaan yang mendorong tingkah laku (*motivating states*)
2. Tingkah laku yang didorong oleh keadaan tersebut (*motivated behavior*)
3. Tujuan daripada tingkah laku tersebut (*goal or ends of such behavior*)

Sesuatu yang dikerjakan karena ada motivasi yang mendorongnya akan membuat orang senang mengerjakannya. Orang pun akan merasa dihargai dan diakui. Hal ini terjadi karena pekerjaannya itu benar-benar berharga bagi orang yang termotivasi, sehingga orang tersebut akan bekerja keras. Dorongan yang begitu tinggi menghasilkan target yang mereka tetapkan oleh karena itu individu akan semakin giat bekerja.

2). Teori Motivasi Hygiene

Menurut Frederick Herzberg dalam Usmara (2006:35) mengembangkan teori hierarki kebutuhan Maslow menjadi dua faktor motivasi. Dua faktor tersebut adalah faktor pemuas (*motivation factor*) atau juga disebut dengan *satisfier* atau *intrinsic motivation*. Faktor yang kedua adalah faktor pemelihara (*maintenance factor*) yang disebut dengan *dissatisfier* atau *extrinsic factor*.

Faktor pemuas disebut juga motivator yang merupakan faktor pendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut, antara lain (Usmara, 2006:35):

- a. Prestasi yang diraih (*achievement*)
- b. Pengakuan orang lain (*recognition*)
- c. Tanggung jawab (*responsibility*)
- d. Peluang untuk maju (*the work it self*)
- e. Pertumbuhan atau kemajuan (*the possibility of growth*)

Sedangkan faktor pemelihara juga disebut dengan *hygie factor*, merupakan faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentramandan kesehatan. Faktor ini juga disebut dengan *dissatisfier* yang merupakan tempat pemenuhan kebutuhan tingkat rendah yang dikualifikasikan ke dalam faktor ekstrinsik, meliputi (Usmara, 2006:36):

- a. Kebijakan
- b. Administrasi perusahaan
- c. Pengawasan hubungan interpersonal

d. Kondisi kerja

e. Gaji

f. Status

g. Rasa aman

3). Teori Hirarki Kebutuhan

Berawal dari teori hirarki kebutuhan milik Maslow dalam hubungannya dengan motivasi kerja, Maslow memperkenalkan hirarki kebutuhan pada tahun 1943. Maslow berpendapat bahwa orang memiliki kebutuhan yang mereka perjuangkan untuk dipenuhi, bahwa kebutuhan mereka yang kompleks dan bahwa kebutuhan mereka terus menerus berubah. Maslow dalam Usmara (2006:17-24) membagi kebutuhan manusia menjadi lima tingkatan yaitu:

- a. Kebutuhan fisiologis, termasuk rasa lapar, haus, tempat berteduh, kebutuhan seks, kebutuhan jasmaniah lainnya.
- b. Kebutuhan akan rasa aman, termasuk jaminan serta perlindungan terhadap gangguan emosi.
- c. Kebutuhan sosial, termasuk kasih sayang, rasa memiliki, rasa menerima, persahabatan.
- d. Kebutuhan akan penghargaan, penghargaan internal seperti harga diri, otonomi keberhasilan, dan faktor eksternal yaitu status, pengakuan dan perhatian.
- e. Kebutuhan akan aktualisasi diri, yaitu dorongan untuk mewujudkan kemampuan seseorang, termasuk pertumbuhan, pemenuhan potensi, dan pemenuhan keinginan sendiri

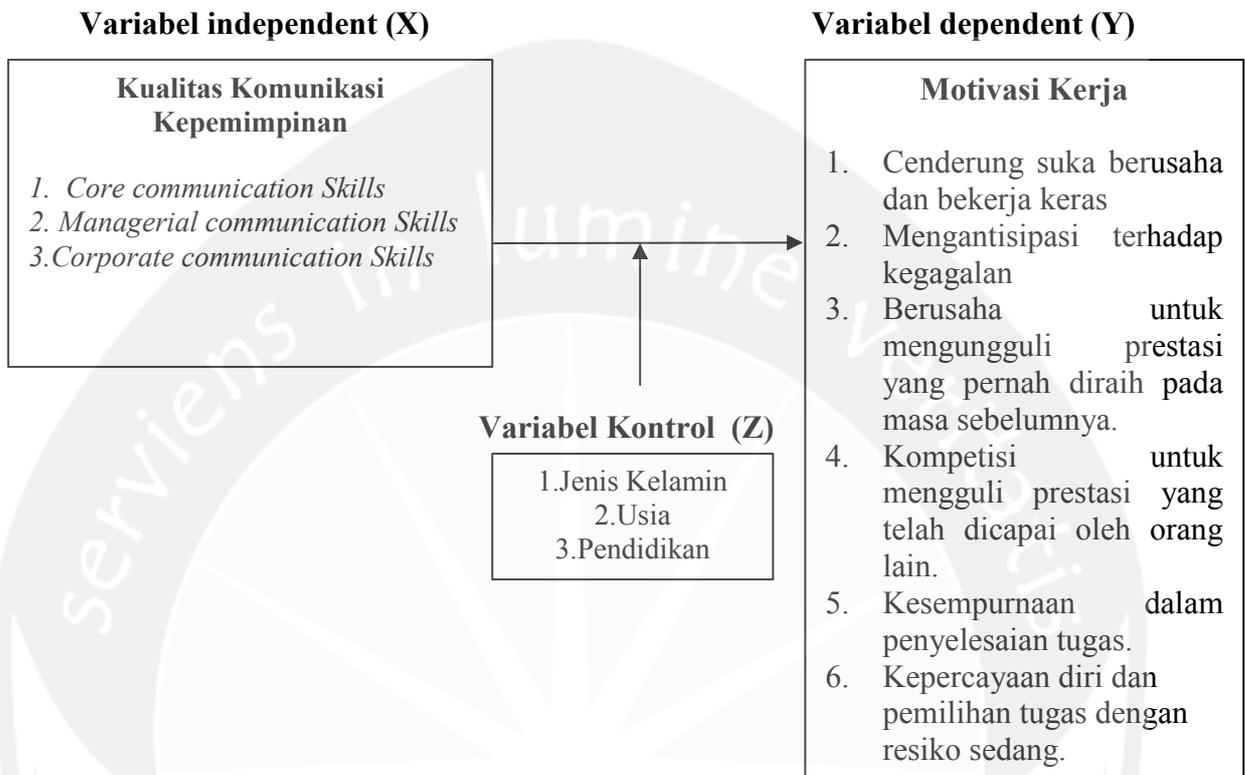
2.1. Pengukuran Motivasi Kerja

Banyak indikator yang dapat digunakan untuk mengukur motivasi kerja karyawan. Flippo (dalam Sinangdoyo, 2007:11) menunjukkan bahwa individu dengan motivasi kerja tinggi memiliki indikator-indikator sebagai berikut:

- a. Cenderung suka berusaha dan bekerja keras
- b. Mengantisipasi terhadap kegagalan
- c. Berusaha untuk mengungguli prestasi yang pernah diraih pada masa sebelumnya.
- d. Kompetisi untuk mengungguli prestasi yang telah dicapai oleh orang lain.
- e. Kesempurnaan dalam penyelesaian tugas.
- f. Kepercayaan diri dan pemilihan tugas dengan resiko sedang.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, menunjukkan bahwa kualitas komunikasi kepemimpinan merupakan salah hal yang penting dalam perusahaan yang berguna untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan. Hubungan antar variabel dalam penelitian “Pengaruh Kualitas Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan di PT XL. Axiata Yogyakarta” bila digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.
Hubungan Antar Variabel



Hubungan antara kualitas komunikasi pemimpin dengan motivasi kerja karyawan juga bersifat kontingen (ada yang mengganggu hubungan tersebut). Salah satu variabel yang mengganggu adalah karakteristik demografi karyawannya. Karakteristik demografi yang terdiri dari perbedaan jenis kelamin, pendidikan dan usia diduga mempengaruhi hubungan kedua variabel tersebut di atas. Jenis kelamin, karyawan laki-laki dan karyawan perempuan secara fisik ada perbedaan dan ternyata bukan hanya fisik akan tetapi banyak sisi yang lain, misalnya karyawan laki-laki lebih menggunakan rasionalitas, sedangkan karyawan perempuan lebih emosional (perasaan) sehingga dibutuhkan komunikasi yang berbeda. Dari sisi usia, usia yang berbeda-beda juga dapat

menimbulkan perbedaan hubungan antara kualitas komunikasi kepemimpinan dengan motivasi kerja karyawan. Karyawan yang berusia remaja lebih menyenangi komunikasi yang tidak formalitas, akan tetapi karyawan yang lebih dewasa lebih menyenangi komunikasi yang lebih formal. Selain itu, faktor pendidikan juga diduga mampu mempengaruhi hubungan kedua variabel tersebut. Semakin tinggi pendidikan seseorang maka penilaian kualitas komunikasinya juga semakin kritis dibandingkan dengan seseorang dengan pendidikan yang lebih rendah. Hal ini disebabkan karena karyawan dengan pendidikan yang lebih tinggi tentunya memiliki intelektualitas yang lebih tinggi pula.

G. Hipotesis

Masri Singarimbun (2011:43) mendefinisikan hipotesa adalah sarana penelitian yang penting dan tidak bisa ditinggalkan karena merupakan instrumen kerja dari teori. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kerangka penelitian hubungan tiga variabel dimana tentunya merupakan suatu perpaduan antara tiga variabel, yaitu variabel independent, variabel dependent dan variabel intervening. Variabel intervening dalam penelitian ini berfungsi untuk mengontrol hubungan variabel independent dan variabel dependent agar menjadi lebih kuat. Maka, berdasarkan hubungan tiga variabel tersebut, peneliti menyusun suatu Hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Hubungan X dan Y

a) Hipotesis Teoritis

Kualitas komunikasi kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.

b) Hipotesis Penelitian

Semakin baik kualitas komunikasi kepemimpinan di PT.XL Axiata Tbk Yogyakarta, maka semakin meningkat motivasi kerja karyawan di PT.XL Axiata Tbk Yogyakarta.

2. Hubungan X, Y, dan Z

a) Hipotesis Teoritis

Hubungan antara kualitas komunikasi kepemimpinan dengan motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh karakteristik demografi (usia, jenis kelamin, dan pendidikan) karyawan.

b) Hipotesis Penelitian

Semakin tinggi nilai karakteristik demografi, maka semakin baik hubungan antara kualitas komunikasi kepemimpinan dengan motivasi kerja karyawan.

H. Operasionalisasi Variabel

Tahap operasionalisasi adalah tahap penerjemah konsep yang menjadi variabel, indikator, dan definisi operasional.

1. Identifikasi Variabel

- a. Variabel bebas (*independent variable*) adalah variabel yang diduga sebagai penyebab atau pendahulu variabel lainnya (Kriyantono, 2008:21). Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab berubahnya atau timbulnya variabel terikat. Variabel bebas ada dalam penelitian ini yaitu kualitas komunikasi kepemimpinan.
- b. Variabel terikat adalah (*dependent variable*) variabel yang dipengaruhi atau yang diduga sebagai akibat dari variabel yang mendahuluinya (variabel bebas). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah motivasi kerja karyawan.
- c. Variabel kontrol adalah variabel yang bertujuan untuk membatasi variabel bebas dari faktor pengaruh diluar penelitian yang tidak diinginkan. Variabel kontrol berguna untuk meyakinkan bahwa hasil dari penelitian sudah selaras dengan variabel bebas dan bukan pada sumber lainnya. Variabel kontrol dalam penelitian ini adalah karakteristik demografi (jenis kelamin, usia, dan pendidikan).

2. Definisi Operasional

Sebuah konsep harus dioperasionalkan, agar dapat diukur. Definisi operasional adalah unsur penelitian yang memberitahukan bagaimana cara mengukur suatu variabel. Dengan kata lain definisi operasional adalah semacam petunjuk pelaksanaan bagaimana cara untuk mengukur suatu variabel (Singarimbun,

1997:46). Definisi operasional dari variabel-variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

a. Variabel independent (X) Kualitas Komunikasi Kepemimpinan

Menurut Barret (2008:5) komunikasi kepemimpinan merupakan suatu fungsi kontrol, dengan tujuan memberikan pesan dari pemimpin yang akan berpengaruh pada seseorang, kelompok, organisasi atau suatu komunitas. Dalam penelitian ini responden diberikan pertanyaan seputar kualitas komunikasi kepemimpinan. Adapun dimensinya berupa *core communications skills*, *managerial communication skills*, dan *corporate communication skills*. Adapun indikator dari masing-masing dimensi dijabarkan sebagai berikut :

- 1) *Core Communication Skills* :
 - a) Strategi komunikasi (*communication strategy*)
 - b) Keterampilan komunikasi melalui tulisan (*written communications*)
 - c) Keterampilan komunikasi melalui lisan (*oral communication*)
 - d) Komunikasi visual (*visual communication*)
- 2) *Managerial Communication Skills* :
 - a) Etos (*ethos/image*)
 - b) Kecerdasan emosional (*emotional intelligence*) (*dealing with own feelings, dealing with others, observation and feedback*)
 - c) Melek budaya (*cultural literacy*)
 - d) Dinamika dan komunikasi dalam tim (*team communication and dynamics*)
- 3) *Corporate Communication Skills* :
 - a) Komunikasi internal perusahaan (*internal corporate communication*)

b) Komunikasi eksternal perusahaan (*external corporate communication*)

b. Variabel dependent (Y) Motivasi kerja karyawan

Motivasi kerja karyawan dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan indikator-indikator dari Flippo (Sinangdoyo, 2007:11) menunjukkan bahwa individu dengan motivasi kerja tinggi memiliki indikator-indikator sebagai berikut:

- a. Cenderung suka berusaha dan bekerja keras
- b. Mengantisipasi terhadap kegagalan
- c. Berusaha untuk mengungguli prestasi yang pernah diraih pada masa sebelumnya.
- d. Kompetisi untuk mengungguli prestasi yang telah dicapai oleh orang lain.
- e. Kesempurnaan dalam penyelesaian tugas.
- f. Kepercayaan diri dan pemilihan tugas dengan resiko sedang.

c. Variabel kontrol (Z) Karakteristik Demografi

Karakteristik demografi adalah karakter-karakter yang menetap pada diri masing-masing individu. Karakteristik demografi dalam penelitian ini diukur berdasarkan karakter jenis kelamin, usia, dan pendidikan.

1) Jenis kelamin

Jenis kelamin terdiri dari laki-laki dan perempuan.

2) Usia

Usia, jika dilihat dari pembagian perkembangan terdiri dari anak-anak, remaja dan dewasa. Namun, dalam penelitian ini yang digunakan hanya

usia remaja dan dewasa. Kategori usia adalah sebagai berikut (Santrock 2007:5).

- a) Usia remaja : kurang dari atau sama dengan 22 tahun.
- b) Usia dewasa : lebih dari 22 tahun.

3) Pendidikan

Jenjang pendidikan yang ada di Indonesia terdiri dari SD, SMP, SMA, D1, D2, D3, S1 S2, dan S3.

3. Skala Pengukuran Variabel

Pengukuran variabel dalam penelitian ini menggunakan skala Likert yaitu skala yang digunakan untuk mengukur sikap seseorang tentang sesuatu objek sikap yang telah ditentukan secara spesifik dan sistematis (Kriyantono, 2008:136). Variabel yang akan diukur, dijabarkan menjadi indikator variabel dengan menggunakan skala Likert yang kemudian indikator-indikator tersebut akan dijadikan sebagai acuan yang dapat menjadi pernyataan atau pertanyaan yang harus diisi oleh responden penelitian.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat ditentukan kriteria pendapat responden adalah sebagai berikut :

- a. Sangat buruk apabila responden memberikan jawaban sangat tidak setuju pada variabel kualitas komunikasi kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan.

- b. Buruk apabila responden memberikan jawaban tidak setuju pada variabel kualitas komunikasi kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan.
- c. Cukup baik apabila responden memberikan jawaban ragu-ragu pada variabel kualitas komunikasi kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan.
- d. Baik apabila responden memberikan jawaban setuju pada variabel kualitas komunikasi kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan.
- e. Sangat baik apabila responden memberikan jawaban sangat setuju pada variabel kualitas komunikasi kepemimpinan dan motivasi kerja karyawan.

Tabel 2.
Definisi Operasional Variabel

No.	Variabel	Dimensi	Indikator	Metode	Skala Pengukuran
1.	Kualitas Komunikasi Kepemimpinan	<i>1. Core Communication Skills</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan korespondensi • Pemahaman dokumentasi • Kemampuan membuat proposal • Kemampuan membuat laporan 	Likert <ul style="list-style-type: none"> • Sangat Setuju • Setuju • Netral • Tidak Setuju • Sangat Tidak Setuju 	Skala Interval
		<i>2. Managerial Communication Skills</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kecerdasan emosi • Melek budaya / <i>cultural literacy</i> 	Likert <ul style="list-style-type: none"> • Sangat Setuju • Setuju • Netral • Tidak Setuju • Sangat Tidak Setuju 	Skala Interval
		<i>3. Corporate Communication Skills</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan berkomunikasi 	Likert <ul style="list-style-type: none"> • Sangat 	Skala Interval

			<p>dengan pihak internal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kemampuan berkomunikasi dengan pihak eksternal 	<p>Setuju</p> <ul style="list-style-type: none"> • Setuju • Netral • Tidak Setuju • Sangat Tidak Setuju 	
2.	Motivasi kerja karyawan	Cenderung suka berusaha dan bekerja keras	<ul style="list-style-type: none"> • Menggunakan daya usaha yang dimiliki saat bekerja • Kerja keras 	<p>Likert</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sangat Setuju • Setuju • Netral • Tidak Setuju • Sangat Tidak Setuju 	Skala Interval
		Mengantisipasi terhadap kegagalan	<ul style="list-style-type: none"> • Perencanaan sebelumnya • Usaha perbaikan • Peningkatan ketelitian 	<p>Likert</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sangat Setuju • Setuju • Netral • Tidak Setuju • Sangat Tidak Setuju 	Skala Interval
		Berusaha untuk mengungguli prestasi yang pernah diraih pada masa sebelumnya.	<ul style="list-style-type: none"> • Merasa tidak puas akan hasil yang dicapai • Peningkatan prestasi 	<p>Likert</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sangat Setuju • Setuju • Netral • Tidak Setuju • Sangat Tidak Setuju 	Skala Interval
		Kompetisi untuk mengguli prestasi yang telah dicapai oleh orang lain.	<ul style="list-style-type: none"> • Usaha untuk lebih baik lagi • Keinginan meraih prestasi seperti teman kerja 	<p>Likert</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sangat Setuju • Setuju • Netral • Tidak Setuju • Sangat Tidak Setuju 	Skala Interval
		Kesempurnaan dalam penyelesaian tugas.	<ul style="list-style-type: none"> • Usaha untuk bekerja secara maksimal • Bila terdapat kesalahan, 	<p>Likert</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sangat Setuju • Setuju • Netral 	Skala Interval

			bersedia untuk memperbaiki	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak Setuju • Sangat Tidak Setuju 	
		Kepercayaan diri dan pemilihan tugas dengan resiko sedang.	<ul style="list-style-type: none"> • Adanya kepercayaan diri yang tinggi untuk bekerja • Memiliki keyakinan pada saat bekerja 	Likert <ul style="list-style-type: none"> • Sangat Setuju • Setuju • Netral • Tidak Setuju • Sangat Tidak Setuju 	Skala Interval
3.	Karakteristik Demografi	Jenis kelamin		<ul style="list-style-type: none"> • Laki-laki • Perempuan 	Skala Nominal
		Usia	Remaja Dewasa	<ul style="list-style-type: none"> • \leq 22 tahun • $>$ 22 tahun 	Skala Nominal
		Pendidikan		<ul style="list-style-type: none"> • SD • SMP • SMA • D1 • D2 • D3 • (S1) • (S2) • (S3) 	Skala Ordinal

I. Metodologi Penelitian

1. Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis penelitian kuantitatif. Penelitian kuantitatif adalah penelitian yang tidak mementingkan kedalaman analisis data, penelitian lebih bersifat menggambarkan suatu masalah yang hasilnya dapat digeneralisasikan (Kriyantono, 2008:55). Sementara Nazir (2003:54) mendefinisikan penelitian kuantitatif adalah penelitian yang bekerja dengan angka, yang datanya berwujud bilangan (skor atau nilai, peringkat,

frekuensi), yang dianalisa menggunakan statistik untuk menjawab pertanyaan atau hipotesa penelitian yang bersifat spesifik dan untuk melakukan prediksi bahwa suatu variabel tertentu mempengaruhi variabel yang lain.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian survei. Menurut Masri Singarimbun (1997:28) penelitian survei adalah penelitian dengan cara mengumpulkan informasi dari responden dengan menggunakan kuesioner. Tujuannya adalah untuk memperoleh informasi tentang sejumlah responden yang dianggap mewakili populasi tertentu.

Penelitian ini menurut jenis atau tipenya merupakan penelitian *explanatory* atau penelitian penjelasan. Menurut Masri Singarimbun (1997:3) mengatakan bahwa penelitian *explanatory* menyoroti hubungan antara variabel-variabel penelitian walaupun masing-masing mengandung deskripsi tetapi fokusnya terletak pada penjelasan hubungan-hubungan antar variabel. Dalam penelitian *explanatory* atau eksplanatif (analitik), peneliti tidak hanya sekedar menggambarkan terjadinya suatu fenomena namun juga mencoba menjelaskan mengapa fenomena tersebut terjadi dan apa pengaruhnya (Kriyantono, 2008:60). Dengan kata lain, peneliti ingin menjelaskan hubungan antara dua variabel atau lebih.

Metode penelitian survei eksplanatif (analitik) dapat dibagi menjadi dua berdasarkan sifatnya yaitu: komparatif dan asosiatif. Komparatif yaitu penelitian yang bermaksud untuk membuat perbandingan antara satu variabel dengan variabel

lainnya yang sejenis. Sedangkan asosiatif yaitu penelitian yang bermaksud untuk menjelaskan hubungan atau korelasi antar variabel (Kriyantono, 2008:60). Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode survei eksplanatif (analitik) yang bersifat asosiatif.

3. Teknik pengumpulan Data

Dalam proses pengumpulan data dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kuisoner. Kuisoner akan disebarakan secara langsung kepada karyawan PT XL Axiata Tbk Yogyakarta. Bentuk kuisoner tersebut adalah kuisoner tertutup. Kuisoner dilengkapi dengan alternatif jawaban.

3.1 Sumber Data

Dalam penelitian ini, data yang akan digunakan bersumber dari:

a. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dari responden melalui kuisoner dan pengamatan langsung terhadap sumber yang diteliti. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan kuisoner sebagai data primer. Kuisoner adalah daftar pertanyaan yang harus diisi oleh responden yang bertujuan untuk mencari informasi yang lengkap mengenai suatu masalah dari responden tanpa merasa khawatir bila responden memberikan jawaban yang tidak sesuai dengan kenyataan dalam daftar pengisian daftar pertanyaan (Kriyantono, 2008:95).

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang dikumpulkan dan diperoleh secara tidak langsung melalui media perantara (pihak-pihak lain). Dalam penelitian ini data sekunder diperoleh dari buku-buku literatur dan sumber-sumber lain yang mendukung.

3.2 Populasi dan Sampel

a. Populasi

Populasi adalah keseluruhan dari unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga (Singarimbun & Efendi 1997:152). Dari pendapat tersebut maka sebagai populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan PT.XL Axiata Tbk Yogyakarta yang tidak termasuk pemimpin. Total seluruh karyawan di luar pemimpin PT.XL Axiata Tbk Yogyakarta berjumlah 149 orang.

b. Sampel

Sampel adalah sekelompok orang yang ada di dalam populasi. Sampel haruslah sesuai dengan populasi yang ada. Pada sampel penelitian ini menggunakan total sampling. Dimana sampel total merupakan proses penelitian yang mengambil suatu elemen dari populasi untuk diteliti (Ruslan 2002:138). Peneliti akan menggunakan seluruh karyawan sebagai sampel dalam penelitian ini yang berjumlah 149 orang. Namun, saat melaksanakan penelitian, jumlah sampel berkurang menjadi 123 orang karena sebagian responden sedang tidak ada di tempat dan sisanya memberikan alasan untuk tidak berkenan mengisi kuesioner.

4. Teknik Analisis Data

a. Hubungan X dan Y

Untuk membuktikan hipotesis hubungan antara variabel independent (X) kualitas komunikasi kepemimpinan dan variabel dependent (Y) motivasi kerja karyawan serta mengetahui derajat hubungan dalam penelitian ini digunakan analisis korelasi *Pearson's Correlation (product moment)*. Teknik ini digunakan untuk mengetahui koefisien korelasi atau derajat kekuatan hubungan dan membuktikan hipotesis hubungan antara variabel/data/skala interval dengan interval lainnya (Kriyantono, 2008:173).

b. Hubungan X dan Y dikontrol oleh Z

Untuk membuktikan hipotesis hubungan antara variabel X dan Y yang dikontrol oleh Z dan mengetahui derajat hubungan dalam penelitian ini digunakan analisis *partial korelasi product moment*.

Untuk mengetahui derajat hubungan, digunakan koefisien korelasi (r), yang nilainya ditentukan sebagai berikut:

- a) Nilai hubungan antara variabel X dan Y berkisar antara -1 sampai dengan +1
- b) Jika $r > 0$, artinya terjadi hubungan linier positif, yaitu semakin besar nilai variabel X (independent), semakin besar pula nilai variabel Y (dependent), atau sebaliknya

- c) Jika $r < 0$, artinya telah terjadi hubungan linier negatif, yaitu semakin kecil nilai variabel X (independent), maka semakin besar nilai variabel Y (dependent), atau sebaliknya
- d) Jika nilai $r = 0$, artinya tidak ada hubungan sama sekali antara variabel X (independent) dengan variabel Y (dependent)
- e) Jika nilai $r = 1$ atau $r = -1$, telah terjadi hubungan linier sempurna, sedangkan untuk nilai r yang semakin mengarah ke angka 0 maka hubungan semakin melemah.

5. Validitas dan Reliabilitas

Langkah awal dalam penelitian setelah data terkumpul adalah pengujian kuesioner dengan menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Pengujian kuesioner dalam penelitian ini menggunakan teknik uji-coba terpakai atau *try out* terpakai. Sebagaimana yang dijelaskan Hadi (2000:97) bahwa dalam *try out* atau uji-coba terpakai hasil uji-cobanya langsung digunakan untuk menguji hipotesis penelitian dan tentu saja hanya data dari butir-butir yang sah saja yang dianalisis. Jadi *try out* terpakai merupakan suatu teknik untuk menguji validitas dan reliabilitas dengan cara pengambilan datanya hanya sekali dan hasil uji-cobanya langsung digunakan untuk menguji hipotesis.

Menurut Hadi (2000:98) *try out* terpakai atau uji-coba terpakai ini mengandung kelebihan dan kelemahan. Resikonya adalah jika terlalu banyak butir yang gugur dan terlalu sedikit butir yang bertahan, peneliti tidak (lagi) mempunyai kesempatan untuk merevisi instrumen atau kuesionernya. Pahalanya

adalah peneliti tak perlu buang-buang waktu, tenaga, dan biaya untuk keperluan uji-coba semata.

a. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Ghozali 2005:45).

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan teknik Product Moment, yang rumusnya sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2] [n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

Dasar pengambilan keputusan untuk validitas adalah :

Jika r hasil positif (+), serta r hasil > r tabel, maka butir atau variabel tersebut valid. Namun jika r hasil negatif (-), dan r hasil < r tabel, maka butir atau variabel tersebut tidak valid (Santoso, 2000:277). Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan pada variabel-variabel yang digunakan. Kriteria penilaian valid atau tidaknya pertanyaan pada kuesioner itu didasarkan pada perbandingan nilai r hitung dengan r tabel. Berdasarkan perhitungan dengan program *SPSS 15.0 for Windows*, diperoleh hasil sebagai berikut.

Tabel 3.
Hasil Uji Validitas Kualitas Komunikasi Kepemimpinan
n = 123

Variabel	Butir	R hitung	R tabel	Keterangan
<i>Core Communication Skills</i>	1	0,242	0,177	Valid
	2	0,087	0,177	Gugur
	3	0,427	0,177	Valid
	4	0,478	0,177	Valid
	5	0,638	0,177	Valid
	6	0,482	0,177	Valid
<i>Managerial Communication Skills</i>	7	0,646	0,177	Valid
	8	0,642	0,177	Valid
	9	0,552	0,177	Valid
	10	0,372	0,177	Valid
	11	0,479	0,177	Valid
	12	0,576	0,177	Valid
	13	0,622	0,177	Valid
	14	-0,112	0,177	Gugur
	15	0,727	0,177	Valid
	16	0,593	0,177	Valid
	17	0,603	0,177	Valid
<i>Corporate Communication Skills</i>	18	0,510	0,177	Valid
	19	0,554	0,177	Valid
	20	0,556	0,177	Valid
	21	0,400	0,177	Valid
	22	0,385	0,177	Valid
	23	0,497	0,177	Valid

(Sumber: data primer diolah, 2012)

Setelah dilakukan uji validitas diketahui bahwa butir 2 dan 14 yang digunakan untuk mengukur komunikasi kepemimpinan ternyata gugur. Selanjutnya setelah setelah komunikasi kepemimpinan uji validitasnya dilakukan pada variabel motivasi kerja.

Tabel 4.
Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja Karyawan
n = 123

Variabel	Butir	R hitung	R tabel	Keterangan
Cenderung suka berusaha dan bekerja keras	1	0,559	0,177	Valid
	2	0,285	0,177	Valid
	3	0,514	0,177	Valid
	4	0,274	0,177	Valid
	5	0,656	0,177	Valid

	6	0,025	0,177	Gugur
Mengantisipasi terhadap kegagalan	7	0,328	0,177	Valid
	8	0,593	0,177	Valid
	9	0,424	0,177	Valid
	10	0,391	0,177	Valid
	11	0,144	0,177	Gugur
Berusaha untuk mengungguli prestasi yang pernah diraih pada masa sebelumnya.	12	0,872	0,177	Valid
	13	0,452	0,177	Valid
	14	0,746	0,177	Valid
	15	0,897	0,177	Valid
	16	0,792	0,177	Valid
	17	-0,141	0,177	Gugur
Kompetisi untuk mengungguli prestasi yang telah dicapai oleh orang lain.	18	0,270	0,177	Valid
	19	0,743	0,177	Valid
	20	0,530	0,177	Valid
Kesempurnaan dalam penyelesaian tugas.	21	0,744	0,177	Valid
	22	0,743	0,177	Valid
	23	0,756	0,177	Valid
	24	-0,097	0,177	Gugur
	25	0,734	0,177	Valid
Kepercayaan diri dan pemilihan tugas dengan resiko sedang.	26	0,667	0,177	Valid
	27	0,795	0,177	Valid
	28	0,220	0,177	Valid

(Sumber: data primer diolah, 2012)

Pada pengujian validitas variabel motivasi kerja diketahui bahwa butir no. 6, 11, 17, dan 24 ternyata gugur. Selanjutnya setelah setelah dilakukan uji validitas, maka dilanjutkan dengan uji reliabilitas.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Jika alat ukur telah dinyatakan valid, berikutnya alat ukur tersebut diuji reliabilitasnya (Umar 2002:108).

Reliabilitas adalah suatu nilai yang menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur dalam mengukur gejala yang sama. Setiap alat pengukur seharusnya memiliki kemampuan memberikan hasil pengukuran yang konsisten.

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan teknik Cronbach. Teknik Cronbach mencari reliabilitas instrument yang skornya bukan 0 – 1, tetapi merupakan rentangan antara beberapa nilai, misalnya 0 – 10 atau 0 – 100, atau bentuk skala 1 – 3, 1 – 5 atau 1 – 7 dan seterusnya dapat dilakukan dengan menggunakan koefisien alpha (α) dari Cronbach. Rumus ini dapat ditulis:

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sum \sigma^2} \right)$$

dimana:

- α = reliabilitas instrumen
- k = banyak butir pertanyaan
- σ_b^2 = varian total
- σ^2 = jumlah varian butir

Jumlah varian butir dicari dulu dengan cara mencari nilai varian tiap butir, kemudian jumlahkan, rumus yang digunakan untuk mencari varian butir adalah:

$$\sigma = \frac{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{n}}{n}$$

dimana:

- n = jumlah responden

X = nilai skor yang dipilih (total nilai dari nomor – nomor butir pertanyaan).

Suatu instrumen penelitian dikatakan reliabel apabila memiliki koefisien *alpha* (α) lebih besar dari 0,7. Berdasarkan hasil uji reliabilitas, didapatkan hasil sebagai berikut.

Tabel 5.
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Kualitas Komunikasi Kepemimpinan
n = 123

Variabel	Alpha Cronbach	Limit Alpha	Keterangan
<i>Core communications Skills</i>	0,659	0,6	Reliabel
<i>Managerial communication Skills</i>	0,812	0,6	Reliabel
<i>Corporate communication Skills</i>	0,745	0,6	Reliabel

(Sumber: data primer diolah, 2012)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas seperti terdapat pada tabel di atas, diperoleh hasil koefisien reliabilitas alfa lebih besar dari 0,6. Maka, dapat dikatakan bahwa kuesioner kepuasan komunikasi dalam penelitian ini dapat dipercaya sebagai instrumen penelitian atau alat pengumpul data.

Tabel 6.
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Motivasi Kerja Karyawan
n = 123

Variabel	Alpha Cronbach	Limit Alpha	Keterangan
Cenderung suka berusaha dan bekerja keras	0,612	0,6	Reliabel
Mengantisipasi terhadap kegagalan	0,618	0,6	Reliabel

Berusaha untuk mengungguli prestasi yang pernah diraih pada masa sebelumnya.	0,823	0,6	Reliabel
Kompetisi untuk mengungguli prestasi yang telah dicapai oleh orang lain.	0,662	0,6	Reliabel
Kesempurnaan dalam penyelesaian tugas.	0,795	0,6	Reliabel
Kepercayaan diri dan pemilihan tugas dengan resiko sedang.	0,705	0,6	Reliabel

(Sumber: data primer diolah, 2012)

Berdasarkan hasil uji reliabilitas seperti terdapat pada tabel di atas, diperoleh hasil koefisien reliabilitas alfa lebih besar dari 0,6. Maka, dapat dikatakan bahwa kuesioner motivasi kerja dalam penelitian ini dapat dipercaya sebagai instrumen penelitian atau alat pengumpul data.