

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Lingkungan bisnis di mana perusahaan dan organisasi melakukan aktivitasnya telah mengalami perubahan yang sangat cepat. Variabel – varibel lingkungan makro seperti teknologi, preferensi konsumen dan penyebaran informasi menuntut respon (tanggapan) yang tepat dan cepat dari organisasi – organisasi agar dapat bersaing atau bahkan cuma untuk bertahan. Organisasi – organisasi yang akan menjadi pemenang di abad ini hanyalah organisasi yang tanggap terhadap lingkungan dan tetap mempertahankan kinerjanya.

Semua kegiatan dan fungsi operasional manajemen personalia yang dilakukan pihak pemimpin perusahaan, pada dasarnya adalah dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Dimana tujuan perusahaan yang ingin dicapai adalah keuntungan dan pertumbuhan perusahaan. Untuk mencapai keuntungan yang tinggi ditinjau dari segi pengelolaan interen (faktor interen), maka pemimpin perusahaan harus mampu memanfaatkan secara maksimal sumber daya atau faktor produksi yang dimiliki. Pemanfaatan sumber daya yang ada di perusahaan merupakan “kunci” keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan. Semua kegiatan personalia diarahkan pada pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal.

Kepemimpinan merupakan kegiatan personalia yang tentu saja mempunyai peran besar dalam pendayagunaan sumber daya manusia. Kemampuan pemimpin mengelola sumber daya manusia di suatu perusahaan akan sangat menentukan arah dalam rangka mencapai tujuan perusahaan itu. Kinerja kepemimpinan yang optimal diasumsikan akan meningkatkan prestasi kerja karyawan. Pada dasarnya setiap kinerja organisasi suatu perusahaan, pemimpinlah tokoh sentral yang akan membawa kepada pencapaian tujuan tersebut. Semakin baik kualitas kepemimpinan suatu organisasi, semakin optimal pula kinerja dan prestasi yang dicapai oleh komponen organisasi perusahaan dalam hal ini karyawan.

Faktor penting lain yang juga merupakan fungsi manajemen personalia komunikasi. Komunikasi sangat erat hubungannya dengan hubungan antar pribadi. Komunikasi dapat menjadi sangat rumit atau sederhana, sangat formal atau informal, akan tetapi semua itu sangat bergantung pada sifat dan pesan yang akan disampaikan pada hubungan antara pengirim dan penerima (Ron Ludlow dan Ferguson Panton, 1996: 6). Kegiatan organisasi, baik itu kegiatan di bidang perencanaan, pengorganisasian, pengendalian (pengawasan), kepemimpinan semua melibatkan komunikasi. Fakta menunjukkan banyak sekali kejadian-kejadian, antara lain salah pengertian dalam memahami suatu perintah, penyampaian informasi tidak disampaikan secara benar baik dari atasan kepada bawahan maupun dari bawahan kepada atasannya, atau yang menjadi marah ketika mendapat olokan (ejekan) ringan dari rekan kerja. Semua situasi tersebut di

atas menunjukkan suatu kesimpulan bahwa telah terjadi kegagalan selama berlangsungnya proses komunikasi.

Oleh sebab itu, dalam kegiatan sehari-hari komunikasi merupakan hal yang tidak dapat dihindari lagi dalam organisasi. Komunikasi membantu menyelesaikan semua fungsi dasar manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, pengendalian atau pengawasan, dan kepemimpinan, sehingga organisasi dapat mencapai tujuan. Pada dasarnya tipe komunikasi menurut sifat dan caranya dibedakan menjadi komunikasi formal dan komunikasi informal, sedangkan menurut arah terjadinya komunikasi dibedakan menjadi komunikasi ke atas, komunikasi ke bawah, dan komunikasi mendatar. Komunikasi ke atas ini mengalir dari hirarki wewenang yang lebih rendah ke yang lebih tinggi. Komunikasi ini dapat berupa laporan prestasi kerja, saran-saran keluhan, dan sebagainya. Komunikasi mengalir ke bawah dari hirarki wewenang yang lebih tinggi, di mana komunikasi ini mempunyai fungsi pengarahan, perintah, inspirasi ataupun evaluasi. Sedangkan komunikasi mendatar terjadi antara pihak-pihak yang berada dalam tingkatan hirarki wewenang yang sama.

Komunikasi dalam organisasi juga dapat menumbuhkan pengaruh psikologis, di mana karyawan merasa dihargai, diperhatikan, dan keberadaannya diakui oleh pihak lain dalam organisasi tersebut. Pengaruh psikologi tersebut sangat dibutuhkan oleh karyawan agar dapat bekerja dengan baik. Seorang atasan yang baik adalah yang dihormati dan disegani oleh bawahannya dan mampu mengenal perbedaan individu-individu

karyawan lainnya. Seorang atasan yang baik berusaha mewujudkan komunikasi dua arah yang mengarah pada suatu dialog terbuka untuk menyelesaikan perbedaan yang terjadi, dan berusaha mengembangkan hal-hal yang terbaik yang dapat diberikan bawahannya kepada perusahaan. Karena kuat lemahnya komunikasi tergantung pada atasan dan bawahannya yang ikut serta terlibat untuk menentukan tinggi rendahnya produktivitas. Produktivitas karyawan inilah yang kemudian dinilai sebagai prestasi kerja.

Kepemimpinan dan komunikasi efektif merupakan faktor yang sangat penting dalam mencapai, mempertahankan dan meningkatkan kinerja organisasi karena efektifitas para anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan mereka tergantung pada pengaruh yang mereka terima dari pemimpin mereka. Tidak dapat disangkal bahwa keberhasilan suatu organisasi perusahaan baik secara keseluruhan maupun secara kelompok sangat tergantung pada mutu kepemimpinan serta kinerja komunikasi yang terdapat dalam organisasi perusahaan tersebut.

Mutu kepemimpinan dan komunikasi yang efektif dalam suatu organisasi memainkan peranan penting dalam keberhasilan perkembangan organisasi atau perusahaan. Untuk itu dapat dikatakan bahwa pemimpin merupakan tokoh sentral dalam organisasi atau perusahaan, sehingga seorang pemimpin mempunyai kekuatan yang luar biasa dalam menggerakkan sebuah organisasi atau perusahaan. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Adapun komunikasi

merupakan suatu proses pribadi yang meliputi pengalihan informasi dan pengertian di antara berbagai bagian dan orang dalam suatu organisasi, serta berbagai cara dan media yang terlibat dalam pertukaran komunikasi (Ron Ludlow & Fergus Panton, 1996: 3).

Organisasi, dalam hal ini perusahaan, merupakan suatu wadah di mana pengelolaan sumber daya manusia berlangsung. Dalam struktur organisasi inilah proses kepemimpinan dan komunikasi terjadi. PT. Angkasa Pura I Adisutjipto, Yogyakarta merupakan perusahaan bidang jasa pengelolaan bandar udara. Sebagaimana organisasi perusahaan lainnya, di perusahaan ini juga berlangsung sistem kepemimpinan dan komunikasi antar komponen perusahaan. Iklim perusahaan yang kondusif, di antaranya ditentukan oleh kinerja kepemimpinan dan efektifitas komunikasi. Oleh karena itu kepemimpinan beserta komunikasi efektif yang terjadi antara pemimpin dan subordinatnya merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi prestasi organisasi.

Mengingat kepemimpinan dan komunikasi yang efektif tersebut dapat mempengaruhi prestasi kerja karyawan, penulis tertarik untuk menganalisis **“Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Efektifitas Komunikasi terhadap Motivasi Berprestasi Kerja pada Karyawan PT. Angkasa Pura I, Yogyakarta”**

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

- a. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap motivasi berprestasi kerja pada karyawan.
- b. Apakah efektifitas komunikasi berpengaruh terhadap motivasi berprestasi kerja pada karyawan.
- c. Di antara kedua variabel tersebut, manakah yang paling dominan berpengaruh terhadap motivasi berprestasi kerja pada karyawan.

1.3. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap motivasi berprestasi kerja pada karyawan.
- b. Untuk mengetahui pengaruh efektifitas komunikasi terhadap motivasi berprestasi kerja karyawan.
- c. Untuk mengetahui variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap motivasi berprestasi kerja pada karyawan, yaitu antara variabel gaya kepemimpinan dan efektifitas komunikasi.

1.4. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang baik bagi peneliti maupun bagi perusahaan.

a. Bagi Peneliti

Merupakan suatu sarana untuk menerapkan teori yang telah diperoleh selama kuliah dan diharapkan juga dapat menambah wawasan serta pengetahuan peneliti, terutama masalah gaya kepemimpinan, efektifitas komunikasi dan motivasi berprestasi kerja sebagai salah satu kajian bidang manajemen sumber daya manusia.

b. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dimanfaatkan oleh pemimpin perusahaan sebagai referensi sikap dan perilaku memimpin serta berkomunikasi agar dapat menerapkan cara- cara yang lebih efektif dan efisien untuk mempengaruhi karyawannya sebagai upaya peningkatan prestasi kerja.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Kajian Penelitian Terdahulu

Sebelum melakukan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan efektifitas komunikasi terhadap motivasi berprestasi kerja, maka terlebih dahulu peneliti mengamati dan mencermati hasil penelitian sebelumnya yaitu penelitian yang dilakukan oleh Aminurrohim mahasiswa Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada pada tahun 2000 mengenai pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap produktifitas kerja karyawan pada Bank BPD Cabang Sleman.

Hasil dari penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan dan komunikasi mempunyai pengaruh terhadap produktifitas kerja karyawan pada Bank BPD Cabang Sleman. Untuk hipotesis yang kedua di mana diduga kepemimpinan mempunyai pengaruh yang dominan terhadap produktifitas kerja karyawan ditolak, karena komunikasi lebih dominan mempengaruhi produktifitas kerja karyawan pada Bank BPD Cabang Sleman.

Atas dasar penelitian tersebut maka diketahui persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti.

Persamaannya adalah:

- a. Ruang lingkup penelitian pada bidang sumberdaya manusia.

- b. Variabel bebas / *variabel independent* (X) adalah kepemimpinan dan komunikasi, meskipun peneliti dalam hal ini lebih spesifik pada gaya kepemimpinan dan efektifitas komunikasi sedangkan penelitian terdahulu adalah kepemimpinan dan komunikasi yang secara umum terjadi dalam organisasi.

Perbedaannya adalah:

- a. Variabel terikat / *variabel dependent* (Y) adalah motivasi berprestasi kerja pada karyawan, adapun pada penelitian terdahulu yang menjadi variabel terikatnya adalah produktifitas kerja.
- b. Obyek penelitian ini dilakukan pada PT. Angkasa Pura I, sedangkan pada penelitian terdahulu pada Bank BPD Cabang Sleman.

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Kepemimpinan

Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan suatu faktor yang menentukan atas berhasil tidaknya suatu organisasi atau usaha. Kepemimpinan yang sukses, menunjukkan bahwa pengelolaan suatu organisasi berhasil dilaksanakan dengan sukses pula. Seorang manajer adalah seseorang yang mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain. Dengan demikian ia perlu memimpin para karyawan. Tidak semua orang yang ditunjuk menjadi seorang pemimpin bisa menjalankan pekerjaannya dengan baik. Tidak setiap pemimpin bisa menjadi

pemimpin yang baik. Hal ini berarti bahwa keberhasilan pemimpin ditentukan dengan tiga hal:

- a. Mengatasi perubahan yang tiba -- tiba dalam proses pengelolaan organisasi.
- b. Berhasil mengoreksi kelemahan – kelemahan yang timbul.
- c. Sanggup membawa organisasi kepada sasaran dalam jangka panjang waktu yang sudah ditetapkan. (Susilo Martoyo, 2000; 63)

Menurut Indriyo Gitosudarno dan I Nyoman Sudita (1997: 127) kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai suatu proses mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Jelas kiranya bahwa, mengelola suatu organisasi termasuk di dalamnya mengelola sumber daya manusianya, diperlukan sekali prinsip – prinsip ataupun teori – teori manajemen, termasuk prinsip dan teori kepemimpinan. Setiap kemampuan dalam memimpin melekat erat pada seorang manajer, apapun ruang lingkup tanggung jawabnya. Karena, tanpa kemampuan memimpin, lebih – lebih dalam manajemen sumber daya manusia, tidak mungkin seorang manajer berhasil baik dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Sikap dan gaya serta perilaku kepemimpinan manajer sangat besar pengaruhnya terhadap organisasi yang dipimpinnya, bahkan dapat berpengaruh terhadap produktifitas organisasinya.

Seperti juga definisi – definisi tentang kepemimpinan, konsep – konsep mengenai efektifitas dari seorang pemimpin berbeda dari

seorang penulis dengan penulis lainnya. Kepemimpinan harus melekat pada seorang manajer, karena pada dasarnya memang kepemimpinan tersebut merupakan inti dari pada manajemen. Sedangkan inti dari kepemimpinan itu sendiri adalah “*human-relation*” atau “hubungan antara manusia”. Sehingga dengan demikian, baik buruknya manajemen tergantung pada baik buruknya kepemimpinan. Sedangkan baik buruknya kepemimpinan tersebut amat tergantung pada baik buruknya “*human -relation*” daripada diri pemimpin ataupun manajer yang menjalankan kepemimpinan tersebut sendiri.

Ukuran yang biasanya digunakan mengenai efektivitas pemimpin adalah sejauh mana unit organisasi dari pemimpin tersebut melaksanakan tugasnya secara berhasil mencapai tujuan – tujuannya. Sikap dari para pengikut terhadap pemimpin tersebut adalah indikator umum lain dari efektifitas seorang pemimpin.

Menurut Stoner, yang dikutip T. Hani Handoko (1993: 294) kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan – kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya. Ada tiga implikasi penting dari definisi tersebut:

- a. Kepemimpinan menyangkut orang lain (bawahan atau pengikut).
- b. Kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang antara para pemimpin dan anggota kelompok.

- c. Selain dapat memberikan pengarahan kepada para bawahan atau pengikut, pemimpin dapat juga mempergunakan pengaruh.

Dengan kata lain, para pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan tetapi juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya.

Pendekatan yang digunakan di dalam studi kepemimpinan dikelompokkan menjadi tiga, yaitu: (Heidjrachman dan Suad Husnan, 1996: 217).

- a. Mendasarkan atas *traits* (sifat, perangai) atau kualitas yang diperlukan seseorang untuk menjadi pimpinan.
- b. Mempelajari perilaku (*behavior*) yang diperlukan untuk menjadi pemimpin yang efektif. Kedua pendekatan ini menganggap bahwa apabila seseorang mempunyai karakteristik atau kualitas dan perilaku tertentu, akan menjadi seorang pemimpin dalam situasi apapun ia ditempatkan.
- c. Pendekatan yang ketiga adalah pendekatan *contingency* yang berdasarkan atas faktor – faktor situasional, untuk menentukan gaya kepemimpinan yang efektif. Dengan kata lain seseorang yang bisa menjadi pemimpin yang baik pada suatu keadaan tertentu, mungkin tidak berhasil dalam situasi yang lain.

Dalam penelitian ini, yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin menjalin hubungan baik, mempengaruhi, meyakinkan, dan mengarahkan, serta mendorong dan

memotivasi bawahan. Lebih lanjut, bawahan juga dapat menerima sikap kepemimpinan tersebut sehingga terjadi hubungan yang harmonis di lingkungan kerja. Sikap kepemimpinan inilah yang merupakan esensi dari kepemimpinan efektif.

2.2.2. Komunikasi

Komunikasi adalah suatu proses pribadi yang meliputi pengalihan informasi dan pengertian di antara berbagai bagian dan orang dalam suatu organisasi, serta berbagai cara dan media yang terlibat dalam pertukaran komunikasi (Ron Ludlow & Fergus Panton, 1996: 3). Komunikasi yang efektif dalam sebuah perusahaan merupakan suatu bentuk kenyamanan lingkungan yang mampu mendorong keberhasilan kinerja perusahaan.

Maka dalam sebuah kehidupan berorganisasi komunikasi memegang peranan yang sangat vital. Adapun tujuan umum komunikasi adalah:

- a. Komunikasi mendatangkan efektifitas yang lebih besar
- b. Komunikasi menempatkan orang-orang pada tempat yang seharusnya.
- c. Komunikasi membawa orang-orang untuk terlibat dalam organisasi dan meningkatkan motivasi untuk menghasilkan kinerja yang baik serta meningkatkan komitmen terhadap organisasi.

- d. Komunikasi menghasilkan hubungan dan pengertian yang baik antara atasan dan bawahan, kolega, dan orang-orang di dalam organisasi dengan di luar organisasi.
- e. Komunikasi menolong orang untuk mengerti perlunya perubahan, bagaimana mereka mengelola perubahan itu, dan bagaimana mengurangi penolakan terhadap perubahan.

Menurut Elizabeth O'Leary (2002: 27) komunikasi adalah kemampuan dalam menyampaikan informasi, pemikiran, dan ide-ide sehingga dapat dipahami dengan memuaskan oleh seseorang atau sekelompok pendengar.

Komunikasi yang efektif perlu dikembangkan terutama sekali oleh kalangan pemimpin karena mereka mempunyai tugas untuk membawa organisasi menuju keberhasilan melalui upaya mempengaruhi bawahan. Para pemimpin harus bekerja dalam realita politik organisasi mereka dan harus menyadari bahwa mereka perlu membangun basis kekuatan agar dapat mempengaruhi orang lain, dalam hal ini bawahan. Untuk mencapai tujuan-tujuan positif di dalam organisasi masa kini, para pemimpin harus mampu menjadi komunikator yang efektif.

Komunikasi dalam organisasi mempunyai dua saluran dasar, yaitu saluran formal dan saluran informal. Saluran formal adalah saluran yang diterapkan oleh organisasi. Sedangkan saluran informal terbentuk dari kesamaan kepentingan di antara orang-orang dalam organisasi.

Agar mampu berkomunikasi dengan efektif, seorang pemimpin harus memahami saluran formal maupun informal dalam jaringan kerja yang dipimpinnya.

Pemimpin harus mampu mengkomunikasikan informasi dan ide-ide secara memuaskan serta mampu memotivasi, meyakinkan, dan mempengaruhi. Untuk mencapai tujuan tersebut maka komunikasi yang dilakukan harus mempergunakan bahasa yang efektif. Penggunaan bahasa yang efektif ini akan mampu menyampaikan misi dan pesan dari apa yang ingin disampaikan, dan inilah yang kemudian disebut sebagai efektifitas komunikasi.

Dalam penelitian ini, yang dimaksud dengan efektifitas komunikasi adalah sikap keterbukaan oleh atasan maupun bawahan dan sesama rekan kerja, serta kemampuan memberikan informasi dengan bahasa yang mudah dipahami sehingga misi dan pesannya tersampaikan. Di samping itu, penggunaan diskusi yang melibatkan seluruh komponen organisasi dalam memecahkan masalah serta kebebasan berpendapat, menyampaikan kritik ataupun saran juga menjadi bagian dari komunikasi efektif dalam penelitian ini.

2.2.3 Motivasi

Motivasi berasal dari kata Latin “Movere” yang berarti “dorongan atau daya penggerak” Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut, (H.Malayu. S.P. Hasibuan, 1996: 92). Motivasi mempersoalkan bagaimana cara

mendorong gairah kerja bawahan, agar mau bekerja keras dengan memberikan dan mencurahkan seluruh daya kemampuan dan ketrampilan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Motivasi sangat dibutuhkan oleh setiap individu baik atasan maupun bawahan, karena dengan motivasi maka akan timbul niat untuk bekerja keras untuk mencapai produktivitas yang lebih tinggi.

Masing-masing individu memiliki bermacam-macam kebutuhan yang harus dipenuhi. Kebutuhan-kebutuhan itu yang menuntut untuk segera untuk dipenuhi, sehingga membangkitkan rangsangan atau motif yang menentukan perilaku kita. Motivasi itu bersifat internal, sedangkan perilaku dipengaruhi oleh baik tekanan internal maupun tekanan eksternal. Rangsangan ini akan menciptakan motivasi dan memberikan dorongan bagi individu untuk bekerja dalam upaya memenuhi kebutuhan dan kepuasan dari hasil kerjanya.

Menurut Sondang P.Siagian (1989:128), motivasi adalah daya mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi langsung tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya dalam pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan pendapat Berelson dan Steiner dalam Wahjosumijo (1994:178), motivasi adalah suatu usaha sadar untuk mempengaruhi perilaku seseorang supaya mengarah tercapainya tujuan organisasi.

Dalam memotivasi bawahan, ada beberapa langkah-langkah yang perlu diperhatikan oleh setiap pemimpin antara lain (Wahjosumidjo, 1984:201):

- a. Seorang pemimpin harus tahu apa yang dilakukan oleh bawahannya.
- b. Pemimpin harus berorientasi kepada kerangka acuan
- c. Tiap orang berbeda-beda dalam memuaskan kebutuhan.
- d. Setiap pemimpin harus memberi contoh yang baik kepada bawahannya.
- e. Pemimpin mampu mempergunakan keahlian dalam berbagai bentuk.
- f. Pemimpin harus berbuat dan berlaku realistis.

Tujuan pemberian motivasi kepada karyawan adalah sebagai berikut ini:

- a. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan.
- b. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- c. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- d. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan.
- e. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- g. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.
- h. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
- i. Mempertinggi tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

2.2.4. Prestasi Kerja

2.2.4.1 Pengertian Prestasi Kerja

Menurut Supardi (1989: 63) prestasi kerja adalah kegiatan dan hasil yang dapat dicapai atau ditunjukkan oleh seseorang di dalam pelaksanaan tugas pekerjaan. Dapat dikatakan pula bahwa prestasi kerja merupakan perwujudan atau penampilan seseorang dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat dikatakan berprestasi dengan baik, apabila mereka dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik, artinya mencapai sasaran atau standar kerja yang telah ditetapkan sebelumnya dan atau bahkan dapat melebihi standar yang telah ditentukan. Prestasi Kerja menurut Poerwodarminto (1991:170) dalam kamus bahasa Indonesia adalah hasil yang dicapai, dilakukan atau telah dikerjakan. Selain itu prestasi kerja adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Anwar Prabu, 2000:67).

2.2.4.2. Penilaian Prestasi Kerja

Departemen personalia biasanya mengembangkan penilaian prestasi kerja bagi para karyawan di semua departemen. Elemen – elemen pokok sistem penilaian mencakup kriteria yang ada hubungannya dengan pelaksanaan

kerja, ukuran kriteria – kriteria tersebut, dan kemudian pemberian umpan balik kepada para karyawan dan di departemen personalia. Meskipun departemen personalia merancang sistem penilaian, tetapi mereka jarang melakukan penilaian prestasi kerja nyata. Pada umumnya, atasan langsung yang melaksanakan penilaian prestasi kerja.

Menurut Hani Handoko (1999:135) penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Sedangkan penilaian prestasi menurut Anwar Prabu (2000: 69) adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.

Faktor–faktor yang biasa dipakai untuk menilai prestasi kerja menurut Heidjrachman dan Suad Husnan (1996: 125) adalah:

- a. Kualitas: kualitas kerja antara lain meliputi ketepatan, ketelitian, dan keterampilan.
- b. Kuantitas: kuantitas kerja antara lain meliputi output yang dihasilkan serta ketepatan dalam menyelesaikan tugas.
- c. Kerjasama: faktor ini merupakan penilaian berdasarkan sikap terhadap perusahaan, karyawan lain dan pekerjaan.

- d. Kepemimpinan: faktor ini menilai perilaku seseorang dalam hal mengelola pekerjaan dengan baik dan bisa menjadi pemimpin dalam tim kerja serta mau mengikuti instruksi dari atasan.
- e. Kehati-hatian: faktor ini menyangkut perhatian karyawan terhadap keselamatan kerja baik diri sendiri maupun orang lain.
- f. Pengetahuan: pengetahuan seorang karyawan ditinjau dari pengetahuan mengenai tugas-tugas yang akan dilaksanakan.
- g. Kerajinan: kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas di luar pekerjaannya maupun ada tugas baru.
- h. Keandalan: pengukuran dari segi kemampuan seseorang atau keandalan dalam menyelesaikan masalah dan dapat diandalkan dalam menyelesaikan tugas.
- i. Inisiatif: kecepatan berpikir dan bertindak dalam bekerja, serta tingkat disiplin dalam menjalankan tugas.

2.2.4.3. Tujuan penilaian prestasi kerja

Penilaian prestasi kerja sangat diperlukan untuk mengevaluasi prestasi kerja karyawan, karena dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Tujuan dari penilaian prestasi kerja tersebut adalah:

- a. Perbaikan prestasi kerja. Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan – kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.
- b. Penyesuaian – penyesuaian kompensasi. Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
- c. Keputusan – keputusan penempatan. Promosi dan transfer biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya.
- d. Kebutuhan – kebutuhan latihan dan pengembangan. Prestasi kerja yang mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
- e. Perencanaan dan pengembangan karir. Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan – keputusan karir, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.
- f. Penyimpangan – penyimpangan proses *staffing*. Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.
- g. Ketidak-akuratan informasional. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan dalam informasi analisis

jabatan, rencana-rencana sumberdaya manusia, atau komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan – keputusan personalia yang diambil tidak tepat.

- h. Kesalahan – kesalahan desain pekerjaan. Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan – kesalahan tersebut.
- i. Kesempatan kerja yang adil. Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
- j. Tantangan – tantangan eksternal. Kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor – faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan kondisi finansial atau masalah – masalah pribadi lainnya.

2.2.5. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Efektifitas Komunikasi terhadap Motivasi Berprestasi Kerja pada Karyawan.

Pada berbagai macam konsep penelitian kepemimpinan terhadap berbagai perspektif jadi fenomena yang kompleks dan sudut pandang, dalam penelitian definisi operasional kepemimpinan akan banyak tergantung pada sasaran dari peneliti, apabila sasaran yang dimaksud prestasi kerja karyawan dengan demikian operasional kepemimpinan

akan berorientasi kesasaran prestasi kerja. Sesuai yang dikemukakan pada teori Path Goal perilaku kepemimpinan berorientasi pada bawahan, dengan memperhatikan dan mendukungnya akan menghasilkan prestasi kerja bawahan. Selain itu tingkah laku seorang pemimpin juga berpengaruh pada bawahannya dan dapat meningkatkan prestasi kerja bila:

- a. Pemimpin memenuhi kebutuhan para karyawannya yang berkenaan dengan efektivitas bekerja.
- b. Pemimpin memberikan latihan, bimbingan dan dukungan yang dibutuhkan bawahannya.

Berdasarkan hal tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin dituntut untuk memiliki *social sensitivity* yaitu dengan tepat dapat merasakan dan mengerti tingkah laku anggota kelompok atau karyawan dan peka terhadap kebutuhannya, *behavioral flexibility* yaitu dapat menyesuaikan tingkah lakunya untuk mengadakan perubahan sesuai dengan kebutuhan dan situasi kelompok.

Teori *path goal* menerangkan bagaimana kelakuan seorang pemimpin mempengaruhi pengharapan-pengharapan yang dengan demikian mempengaruhi prestasi kerjanya (Hause dan Mitchel, yang dikutip oleh Moh.As'ad 1986; 34).

Ditinjau dari sudut pandang manajemen, semua tindakan pimpinan harus melewati leher botol komunikasi. Semua gagasan besar manajemen hanya merupakan pikiran di belakang meja sampai manajer

dapat menerapkannya melalui komunikasi. Apabila komunikasi efektif, ia dapat mendorong prestasi yang lebih baik dan kepuasan kerja (Davis Keith, 1996:151).

2.3. Kerangka Konseptual Penelitian

Manusia atau SDM yang turut serta berpartisipasi dalam kerjasama di perusahaan selalu memiliki tujuan atau kepentingan pribadi masing – masing. Kepentingan atau tujuan pribadi tersebut apabila sejalan dengan tujuan perusahaan tentu tidak menjadikan masalah, seperti prestasi kerja karyawan. Akan tetapi sering kali atau bahkan pada umumnya kepentingan individu itu tidak sejalan dengan tujuan perusahaan. Oleh karena itu perlu adanya pengetahuan dan pengarahan agar tujuan perusahaan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Peran pimpinan sangat diperlukan untuk mengelola dan memberdayakan karyawan yaitu antara lain dengan memberikan contoh perilaku atau kepemimpinan yang sesuai. Dimana variabel-variabel gaya kepemimpinan yang akan dibahas dalam penelitian ini mengacu pada pendapat House dan Mitchell model teori *path goal* (dalam Gary Yukl, 1998; 242), dengan indikator:

- a. Hubungan baik atau “*human relation*” pemimpin terhadap bawahannya.
- b. Kemampuan mempengaruhi, meyakinkan, dan mengarahkan bawahan.
- c. Kemampuan memberi dorongan dan dukungan serta mengkoordinasikan bawahan.

Sedangkan efektifitas komunikasi, dapat mendorong prestasi kerja yang lebih baik (Davis Keith,1996), dengan indikator:

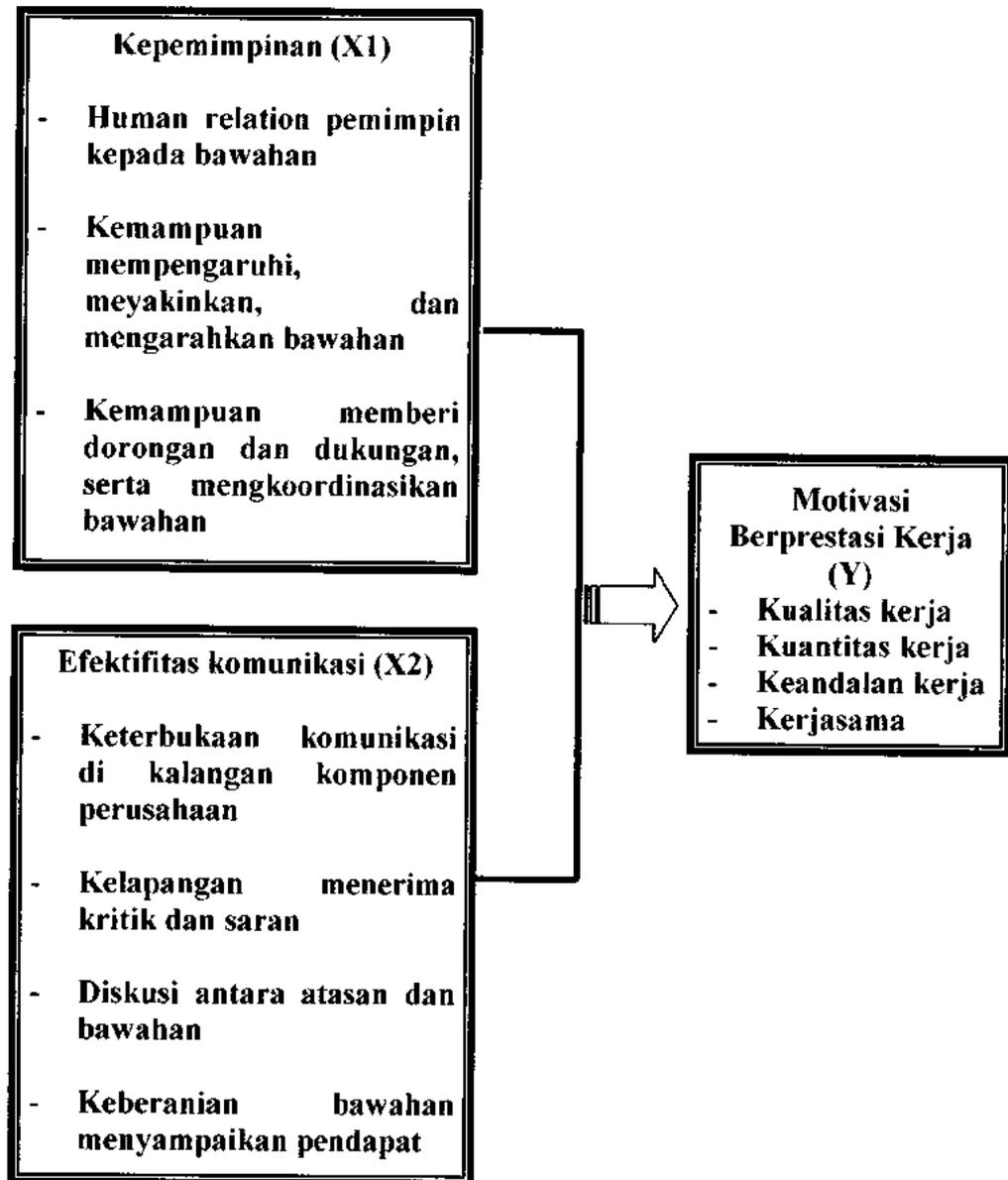
- a. Keterbukaan komunikasi di kalangan komponen perusahaan.
- b. Kelapangan menerima kritik dan saran dari bawahan.
- c. Diskusi antara atasan dan bawahan.
- d. Keberanian bawahan menyampaikan pendapat kepada atasan.

Kemudian untuk motivasi berprestasi kerja untuk penelitian ini menggunakan indikator :

- a. Kualitas kerja karyawan
- b. Kuantitas kerja karyawan
- c. Keandalan kerja karyawan
- d. Kerjasama antara karyawan dan perusahaan

Penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan (Hani Handoko 1999:135), maka dalam penelitian ini hanya digunakan empat indikator yaitu kualitas, kuantitas, keandalan, dan kerjasama. Digunakan empat indikator ini karena ukuran prestasi kerja pada obyek penelitian, yaitu PT. Angkasa Pura I adalah empat hal tersebut sebagaimana telah dikemukakan pada batasan masalah penelitian ini.

Peneliti memperoleh gambaran untuk menyusun kerangka pemikiran sebagai acuan penelitian yang akan dilakukan, seperti berikut ini:



Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran
Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Efektifitas Komunikasi
terhadap Motivasi Berprestasi Kerja pada Karyawan

Dari kerangka pemikiran di atas dapat dilihat bahwa variabel gaya kepemimpinan (X_1) dan variabel Efektifitas Komunikasi (X_2) mempunyai pengaruh terhadap Motivasi Berprestasi Kerja (Y).

2.4. Hipotesis Penelitian

Menurut Murdick yang dikutip oleh Suhardi Sigit (2001: 56) hipotesis adalah suatu proporsi atau suatu dugaan (*conjecture*) yang belum diuji benar tidaknya. Hipotesis ini merupakan penjelasan sementara (*provisional explanation*) mengenai suatu fenomena atau merupakan solusi tentatif terhadap suatu masalah.

Sebagai jawaban awal dari penelitian ini, maka penulis kemukakan dugaan sementara bahwa :

- a. Ada pengaruh yang signifikan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap motivasi berprestasi kerja karyawan.
- b. Ada pengaruh yang signifikan antara variabel efektifitas komunikasi terhadap motivasi berprestasi kerja karyawan.
- c. Secara bersama-sama gaya kepemimpinan dan efektifitas komunikasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi berprestasi kerja karyawan.
- d. Variabel efektifitas komunikasi lebih dominan mempengaruhi motivasi berprestasi kerja karyawan.

Pengaruh dominan ini dibuktikan oleh Aminurrohm (2000) dalam penelitiannya mengenai pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap produktifitas kerja karyawan pada Bank BPD Cabang Sleman, di mana dugaan yang menyatakan bahwa kepemimpinan lebih dominan mempengaruhi produktifitas kerja karyawan ditolak.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Lokasi Penelitian

3.1.1. PT. Angkasa Pura I Yogyakarta

Penelitian dilakukan pada PT. Angkasa Pura I untuk wilayah kerja Yogyakarta, yang berlokasi di Jalan Adisutjipto Yogyakarta. PT Angkasa Pura I adalah Badan Usaha Milik Negara dalam lingkungan Departemen Perhubungan, dipimpin oleh Direksi yang dalam hal menjalankan tugas-tugas pokoknya bertanggung jawab kepada Rapat Umum Pemegang Saham dengan tugas pokok mengusahakan dan menyelenggarakan penyediaan jasa pelayanan bandar udara.

3.1.2. Sejarah Perusahaan

PT. Angkasa Pura I, pada mulanya didirikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 33 Tahun 1962 dengan nama Perusahaan Negara (PN) Angkasa Pura “Kemayoran”. Pada tahun 1965 melalui Peraturan Pemerintah Nomor 21 Tahun 1965 PN Angkasa Pura “Kemayoran” berubah nama menjadi PN Angkasa Pura. Kemudian melalui Peraturan Pemerintah Nomor 37 Tahun 1974 ditetapkan perubahan bentuk usaha menjadi “Perusahaan Umum”, yang selanjutnya disebut Perusahaan Umum (PERUM) Angkasa Pura. Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 1986 mengatur realisasi

pemisahan manajemen yang mengubah nama PERUM Angkasa Pura menjadi PERUM Angkasa Pura I. Kebijaksanaan pemerintah yang menginginkan agar terhadap BUMN yang telah dinilai baik dan mampu lebih menekankan dan berorientasi pada keuntungan, maka dengan Peraturan Pemerintah Nomor 5 Tahun 1992 PERUM Angkasa Pura I berubah nama menjadi PT. (PERSERO) Angkasa Pura I. Setelah penandatanganan Akta Pendirian Perusahaan pada tanggal 2 Januari 1993, maka PT. (PERSERO) Angkasa Pura I resmi berdiri.

PT (PERSERO) Angkasa Pura I diberi kepercayaan oleh Pemerintah untuk mengelola sembilan Bandar Udara, yaitu Bandar Udara Ngurah Rai – Bali, Juanda – Surabaya, Hasannudin – Ujung Pandang, Sepinggan – Balikpapan, Frans Kaisiepo – Biak, Sam Ratulangi – Manado, Adisutjipto – Yogyakarta, Adisumarmo – Surakarta, dan Syamsudin Noor – Banjarmasin.

3.1.3. Tugas Pokok Perusahaan

Tugas pokok PT. (PERSERO) Angkasa Pura I sebagaimana tersebut dalam Pasal 2 Peraturan Pemerintah Nomor 5 Tahun 1992 adalah untuk peningkatan:

1. Penyediaan, pengusahaan, dan pengembangan jasa bandar udara.
2. Perencanaan, pengembangan, dan pemeliharaan bandar udara

PT. (PERSERO) Angkasa Pura I dapat pula mendirikan atau menjalankan perusahaan lainnya yang mempunyai hubungan dengan

usaha di atas, baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama dengan badan-badan lain.

3.1.4. Organisasi dan Manajemen

Susunan organisasi PT. (PERSERO) Angkasa Pura I dengan persetujuan komisaris Utama dalam surat Nomor 15/DK-AP.I/93-B tanggal 30 Maret 1993 telah ditetapkan oleh Direksi baik organisasi Pusat maupun cabang-cabang PT. (PERSERO) Angkasa Pura I.

1. Organisasi Kantor Pusat

Pemimpin tertinggi perusahaan adalah Direktur Utama. Terdiri dari empat Direktorat yang masing-masing dipimpin oleh seorang Direktur, yaitu:

- a. Direktorat Operasi
- b. Direktorat Teknik
- c. Direktorat Keuangan
- d. Direktorat Personalia dan Umum

Tiap-tiap Direktorat membawahi tiga Sub Direktorat yang dipimpin Kepala Sub Direktorat. Perusahaan juga dilengkapi dengan Satuan Pengawas Interen yang berada di bawah dan bertanggung jawab langsung kepada Direktur Utama.

2. Organisasi Kantor Cabang

Organisasi di kantor cabang secara prinsip disusun berdasarkan Surat Keputusan Menteri Perhubungan Nomor KM 4 Tahun 1992, tanggal 4 Pebruari 1992 tentang Kriteria Klasifikasi Bandara, serta

melihat kepada beban kerja maupun kondisi perkembangan yang dihadapi.

3.1.5. Sumber Daya Manusia

Personil perusahaan berkembang dari 2.218 orang pada tahun 1989 menjadi 3.236 orang pada tahun 1993, dan saat ini berjumlah 4111 orang. Untuk personil Kantor Cabang Bandar Udara Adisutjipto, Yogyakarta sejumlah 200 orang pada tahun 1993 berkembang menjadi 217 orang pada tahun 2004.

Peningkatan sumber daya manusia dilaksanakan melalui peningkatan kuantitas maupun peningkatan kualitas. Peningkatan kualitas dilaksanakan dengan memberikan program pendidikan dan latihan di dalam maupun di luar negeri. Pelatihan di dalam negeri antara lain pendidikan PKP-PK, ATC, dan informasi melalui kerja sama dengan PLP-Curug. Juga dilaksanakan peningkatan keterampilan teknis dan kemampuan tenaga administrasi. Selain itu diberikan kursus penjenjangan dan latihan pra jabatan.

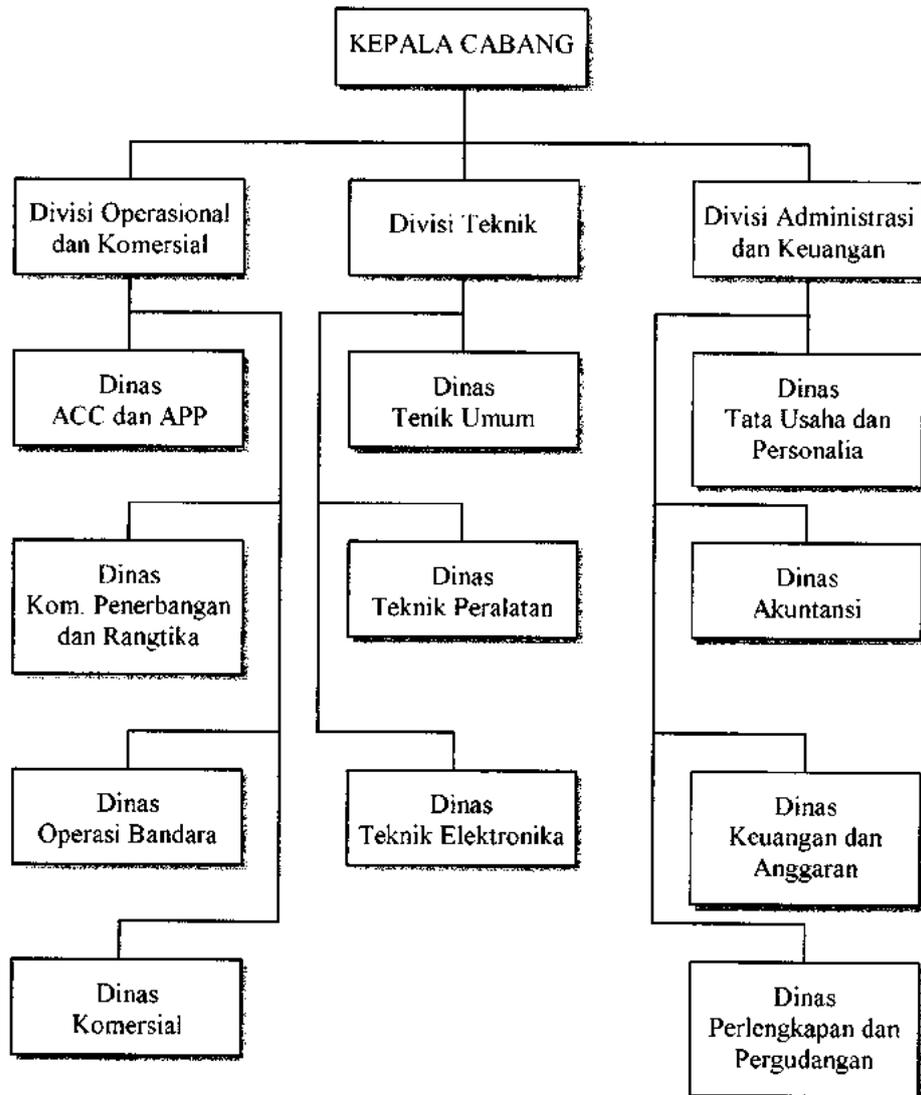
Untuk pendidikan luar negeri, PT. (PERSERO) Angkasa Pura I aktif mengirimkan personil dan pejabat mengikuti program pelatihan di Belanda (NVLS), Singapura, Bangkok, dan Manila (CATC), Bailbrook Inggris (IAL), USA dan Canada (ICAO) dan lain-lain meliputi bidang operasi, teknik, dan manajemen bandara. Pada tahun 1992 telah ditandatangani kerja sama dengan FAC-Perth International Airport

untuk pertukaran pelatihan antar personil PT. (PERSERO) Angkasa Pura I dan Perth.

Dalam rangka peningkatan efektifitas pembinaan personil, pada tahun 1991 telah dilaksanakan mono status pegawai perusahaan yang kemudian ditindaklanjuti dengan personil bandara yang baru masuk. Untuk meningkatkan kesejahteraan personil dan produktifitas kerja serta memacu motivasi personil untuk lebih maju, telah dilakukan stufi pengkajian penyempurnaan struktur gaji dan pensiun melalui studi *Merit System* dan realisasinya pada triwulan II tahun 1994. Juga dilaksanakan pelayanan kesehatan dan ASTEK.

3.1.6. Bagan Organisasi PT. Angkasa Pura I Adisutjipto, Yogyakarta

Bagan Organisasi Cabang PT. Angkasa Pura I Adisutjipto – Yogyakarta



Gambar 3.1.

Bagan Organisasi
PT. Angkasa Pura I Adisutjipto Yogyakarta

3.2. Variabel Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan beberapa variabel, yaitu:

a. Variabel independen atau variabel bebas (X) terdiri :

X_1 = Gaya Kepemimpinan

X_2 = Efektifitas Komunikasi

b. Variabel dependen atau variabel terikat (Y) adalah motivasi berprestasi kerja pada karyawan.

3.3. Definisi Operasional Variabel

3.3.1. Variabel independen atau variabel bebas (X):

Variabel bebas (*independent variable*) adalah variabel yang mempengaruhi variabel tidak bebas (Sugiyono, 2001:33), disimbolkan dengan huruf X. Variabel bebas dalam hal ini adalah yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan dan efektifitas komunikasi pada PT. Angkasa Pura I Yogyakarta, terdiri dari:

X_1 : Gaya kepemimpinan, dengan indikator:

- Hubungan baik atau "*human relation*" pemimpin terhadap bawahannya.
- Kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi, meyakinkan, dan mengarahkan bawahannya.
- Pemimpin mampu memberi dorongan dan dukungan serta mengkoordinasikan bawahannya.

X₂: Efektifitas komunikasi, indikatornya adalah:

- Komunikasi yang terbuka di kalangan komponen perusahaan.
- Atasan terbuka terhadap kritik dan saran dari bawahan.
- Diskusi antara atasan dan bawahan.
- Keberanian bawahan menyampaikan pendapat kepada atasan.

3.3.2. Variabel dependen atau variabel terikat (Y):

Variabel terikat (*dependent variable*) adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas (Sugiyono, 2001:33). *Dependent Variable* dalam penelitian ini adalah motivasi berprestasi kerja pada karyawan PT. Angkasa Pura I Yogyakarta, yang disimbolkan dengan dengan huruf Y.

Adapun indikator untuk Y: motivasi berprestasi kerja pada karyawan:

- Kualitas kerja karyawan
- Kuantitas kerja karyawan
- Keandalan kerja karyawan
- Kerjasama antara karyawan dan perusahaan

3.4. Instrumen Penelitian

Sebelum kuesioner dibagikan kepada responden, terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap instrumen penelitian. Uji instrumen penelitian merupakan salah satu syarat yang harus dipenuhi dalam suatu penelitian agar penelitian tersebut hasilnya lebih meyakinkan. Ketepatan pengujian suatu hipotesa tentang hubungan variabel penelitian sangat tergantung pada kualitas

data yang dipakai dalam pengujian tersebut. Pengujian hipotesa tidak akan mengenai sasarannya, jika data yang dipakai untuk menguji hipotesa adalah data yang tidak valid dan tidak reliabel.

Pengujian instrumen penelitian dilakukan dengan menggunakan program SPSS 10.0.

3.4.1. Skala Likert

Teknik yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Skala Likert* yaitu pernyataan-pernyataan yang dengan memberikan lima alternatif jawaban diberi skor. *Skala Likert* ini digunakan untuk mengukur sikap pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. (Sugiyono, 2001). *Skala Likert* yang digunakan untuk mengukur variabel bebas dan variabel tak bebas dalam penelitian ini adalah :

- 1) Skor 5 : Sangat Setuju (SS)
- 2) Skor 4 : Setuju (S)
- 3) Skor 3 : Ragu-ragu (R)
- 4) Skor 2 : Tidak Setuju (TS)
- 5) Skor 1 : Sangat Tidak Setuju (STS)

Pada pelaksanaan uji penelitian ini peneliti membuat pertanyaan sebanyak 30 butir pertanyaan yang terdiri dari 10 pertanyaan tentang gaya kepemimpinan, 10 pertanyaan tentang efektifitas komunikasi, dan 10 pertanyaan tentang prestasi kerja.

Jawaban kemudian diberi skor dengan menggunakan metode Skala Likert.

3.4.2. Validitas Instrumen

Uji validitas digunakan untuk mengetahui seberapa cermat suatu test (alat pengukur) melakukan fungsi ukurnya (Azwar, 1992). Test yang menghasilkan data yang tidak relevan dengan tujuan pengukuran dikatakan sebagai test yang mewakili validitas yang rendah. Uji validitas yang digunakan yaitu pengujian terhadap kualitas item-itemnya.

Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen yang valid atau masih mempunyai validitas tinggi, sebaliknya instrumen yang kurang valid berarti memiliki validitas yang rendah. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud (Suharsimi Arikunto, 1998: 160).

Untuk pengujian validitas instrumen meliputi validitas empirik dengan validitas butir dan pengujian validitas isi dengan validitas logis. Untuk menguji validitas isi maka dapat digunakan pendapat dari beberapa ahli untuk diminta pendapatnya tentang instrumen yang telah disusun. Dari sini para ahli akan memberi pendapat: instrumen dapat digunakan tanpa perbaikan, ada perbaikan dan mungkin dirombak total.

Sedang untuk pengujian validitas empirik menggunakan analisis butir yaitu dengan cara mengkorelasikan skor tiap butir dengan skor totalnya sehingga dapat diperoleh indeks validitas tiap butir (r). Untuk menguji validitas disini, digunakan Korelasi *Product Moment* (Sugiyono, 2001: 182) dengan rumus:

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

dimana :

r = Koefisien Korelasi sederhana

n = Jumlah responden

$\sum X$ = Jumlah skor butir (X) / item pertanyaan

$\sum Y^2$ = Jumlah skor variabel (Y) / tiap responden

$\sum X^2$ = Jumlah skor butir (X) kuadrat

$(\sum X)^2$ = Kuadrat jumlah skor butir (X)

$\sum Y^2$ = Jumlah skor variabel (Y) kuadrat

$(\sum Y)^2$ = Kuadrat jumlah skor variabel (Y)

$\sum XY$ = Jumlah perkalian skor butir (X) dan skor variabel (Y)

Apabila dalam perhitungan ditemukan pertanyaan yang tidak valid, kemungkinan pernyataan tersebut kurang baik dalam penyusunan kata atau kalimat sehingga menimbulkan penafsiran yang berbeda, untuk itu perlu dilakukan revisi terhadap butir-butir pertanyaan tersebut agar susunan katanya baku, jelas dan tidak menimbulkan penafsiran yang berbeda.

Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai r *product moment* dengan nilai r tabel *product moment*, pada alpha 5% dan

jumlah data = $n = 30$. Jika nilai r *product moment* lebih besar dari nilai r tabel maka butir tersebut dinyatakan valid. Dan jika nilai r *product moment* lebih kecil dari nilai r tabel maka butir tersebut tidak valid dan harus digugurkan.

Hasil uji validitas yang dilakukan terhadap 30 responden adalah sebagai berikut:

- a. Pertanyaan untuk variabel gaya kepemimpinan (X_1) berjumlah 10 butir yaitu dari butir 1 sampai butir 10. Gugur 1 untuk pertanyaan pada butir 7 sehingga pertanyaan yang dianggap sah dan digunakan untuk penelitian lebih lanjut ada 9 butir.
- b. Untuk variabel efektifitas komunikasi (X_2) berjumlah 10 butir pertanyaan yaitu butir 11 sampai butir 20. Dari pertanyaan tersebut gugur 2 untuk pertanyaan pada butir 12 dan 20 sehingga butir pertanyaan yang dianggap sah sebanyak 8 butir.
- c. Untuk variabel motivasi berprestasi kerja (Y) berjumlah 10 butir pertanyaan yaitu butir 21 sampai butir 30. Gugur 2 untuk pertanyaan pada butir 23 dan butir 27 sehingga butir pertanyaan yang dianggap sah sebanyak 8 butir.

Dari hasil uji validitas tersebut terdapat 25 butir pertanyaan yang dianggap sah untuk digunakan pada penelitian pengaruh kepemimpinan dan efektifitas komunikasi terhadap motivasi berprestasi kerja karyawan pada PT. Angkasa Pura I Yogyakarta.

3.4.3 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan (Masri Singarimbun, 1995: 140). Suatu alat ukur dikatakan handal apabila dapat memberikan hasil yang relatif tidak berbeda pada saat dipakai untuk mengukur ulang objek yang sama. Uji reliabilitas adalah suatu cara untuk melihat apakah alat ukur berupa kuesioner yang digunakan konsisten atau tidak. Metode pendekatan uji ini adalah konsistensi internal yaitu memerlukan hanya satu bentuk tes yang dikenakan sekali pada sekelompok subyek (*single trial administration*). Uji realibilitas dalam penelitian ini menggunakan koefisien *alpha* (α) dengan pertimbangan bahwa kuesioner adalah non-dikotomi dan koefisien alpha merupakan formula dasar dalam pendekatan konsistensi internal dan merupakan estimasi yang baik terhadap reliabilitas adalah rumus koefisien alpha dimana:

$$\alpha = \frac{2(S_x^2 - (S_{Y1}^2 + S_{Y2}^2))}{S_x^2}$$

Keterangan:

S_x^2 = Variasi skor subyek pada keseluruhan tes X

S_{Yj}^2 = Variasi skor subyek pada bagian Y_j : $j = 1, 2$

α = Koefisien reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk membuktikan bahwa pertanyaan-pertanyaan di dalam kuesioner konsisten atau tidak. Uji reliabilitas ini berkaitan dengan konsistennya suatu data apabila

dilakukan pengamatan berulang. Uji reliabilitas hanya diujikan kepada pertanyaan-pertanyaan yang valid saja baik pertanyaan tentang kepemimpinan, efektifitas komunikasi maupun prestasi kerja karyawan. Pertanyaan-pertanyaan diuji oleh reliabilitas dikatakan memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi bila memiliki koefisien sekitar 0,900 (Azwar, 1997: 187).

Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai koefisien alpha cronbach dengan nilai-nilai r tabel *product moment* pada alpha 5% dan jumlah data 30. Jika nilai koefisien *alpha cronbach* lebih besar dari nilai r tabel maka variabel tersebut handal. Jika nilai koefisien *alpha cronbach* lebih kecil dari nilai r tabel maka variabel tersebut tidak handal.

Hasil uji reliabilitas yang dilakukan terhadap 30 responden adalah sebagai berikut:

- a. Untuk variabel gaya kepemimpinan (X_1) nilai koefisien *alpha cronbach* sebesar 0,761 sehingga lebih besar dari pada r tabel sebesar 0,361 maka variabel tersebut handal.
- b. Untuk variabel efektifitas komunikasi (X_2) nilai koefisien *alpha cronbach* sebesar 0,680 sehingga lebih besar dari pada r tabel sebesar 0,361 maka variabel tersebut handal.
- c. Untuk variabel motivasi berprestasi kerja (Y) nilai koefisien *alpha cronbach* sebesar 0,687 sehingga lebih besar dari pada r tabel sebesar 0,361 maka variabel tersebut handal.

3.5. Data dan Teknik Pengumpulan Data

3.5.1. Jenis Data

a. Data Primer

Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari sumbernya untuk diamati dan dicatat untuk pertama kalinya. Data primer bisa diperoleh dengan melalui wawancara langsung ataupun pengisian kuesioner oleh responden.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang didapat dari catatan perusahaan yang telah tersedia. Data ini meliputi sejarah perusahaan, struktur organisasi, dan personalia.

3.5.2. Teknik Pengumpulan Data

a. Wawancara

Menurut Sugiyono (1999: 130) Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data, apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal – hal dari responden yang lebih mendalam dan juga responden yang sedikit/kecil.

b. *Questioner*/ Daftar Pertanyaan.

Menurut Sugiyono (1999: 135) *questioner* merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden

untuk dijawabnya. Dalam penelitian ini datanya berupa jawaban dari hasil pertanyaan yang diajukan peneliti tentang variabel-variabel kepemimpinan dan efektifitas komunikasi serta prestasi kerja.

c. Studi Pustaka

Yaitu dengan melakukan pengkajian terhadap buku-buku yang menjadi acuan penelitian ini.

3.6. Populasi dan Sampel Penelitian

Menurut Sugiyono (2003: 55) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk mempelajari dan kemudian mencari kesimpulannya. Dalam penelitian ini populasi yang digunakan adalah karyawan PT. Angkasa Pura I, sebanyak 217 orang.

Sedangkan sampel adalah bagian dari populasi yang dijadikan subyek penelitian sebagai wakil para anggota populasi. Untuk menentukan besarnya sampel digunakan rumus Slovin, yaitu:

$$n = \frac{N}{1 + NE^2}$$

(Consuelo G. Sovilla, 1993: 161)

dimana: n = besarnya sampel

N = ukuran populasi

E = nilai kritis (batas ketelitian yang diinginkan)

E = nilai kritis (batas ketelitian yang diinginkan)

Sehingga besarnya sampel dalam penelitian ini adalah:

$$\begin{aligned} n &= \frac{217}{1 + 217(0,1)^2} \\ &= \frac{217}{3,17} \\ &= 68,45 \end{aligned}$$

Dibulatkan menjadi 70 orang. Sedangkan teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *simple random sampling*, yaitu karyawan PT. Angkasa Pura 1, Yogyakarta diambil secara acak untuk dijadikan sampel penelitian.

3.7. Metode Analisis Data

3.7.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah statistik untuk menggambarkan atau menganalisis suatu data dari hasil penelitian, tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas (generalisasi) (Sugiyono, 1997: 12). Jadi dalam hal ini berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap obyek yang diteliti melalui data atau sampel sebagaimana adanya.

3.7.2. Analisis Inferensial

Untuk mengetahui diterima atau tidaknya hipotesis yang diajukan dilakukan analisis inferensial dengan menggunakan uji statistik. Analisis inferensial adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya akan digeneralisasikan

(diinferensikan) untuk populasi di mana sampel diambil (Sugiyono, 1997: 14). Dalam analisis inferensial tersebut akan digunakan analisis regresi linier berganda yaitu analisis statistik yang dipergunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kedua variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat.

Bentuk umum persamaan regresi linier berganda:

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

(Zaenal Mustafa, 1995: 127)

Y = variabel terikat yaitu motivasi berprestasi kerja pada karyawan

b_0 = konstanta

b_1, b_2 = koefisien regresi

X_1 = variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan

X_2 = variabel bebas yaitu efektifitas komunikasi

e = *error term*

3.7.3. Uji Hipotesis

Untuk mengetahui diterima atau tidaknya hipotesis yang diajukan maka analisis deskriptif dengan menggunakan uji F dan uji t.

a. Uji Serentak (Uji F)

Untuk membuktikan hipotesis pertama digunakan uji F. Uji F digunakan untuk mengetahui apakah variabel bebas (X_1, X_2) secara keseluruhan bersama-sama berpengaruh terhadap variabel terikat. Dalam pengujian ini F_{hitung} dibandingkan dengan F_{tabel} pada derajat signifikansi 95% dengan $df(k); (n-k-1)$.

1. Jika $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, yang berarti variabel bebas secara bersama – sama tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat.
2. Jika $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, yang berarti variabel bebas secara bersama - sama mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat.

Untuk menguji ketergantungan regresi linear berganda dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan: (Sugiyono, 2003: 219)

$$F_{hitung} = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

dimana :

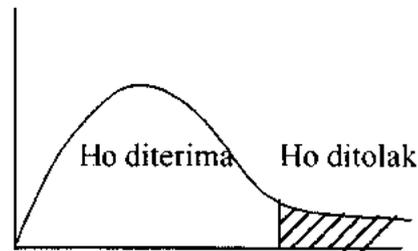
R^2 = Koefisien determinasi

k = Jumlah variabel bebas

n = Jumlah anggota sampel

Hipotesis yang diajukan adalah adalah:

1. H_0 diterima bila $b_1 \leq b_2 \leq 0$, artinya variabel bebas secara bersama-sama tidak memiliki pengaruh terhadap variabel terikat (Y).
2. H_1 diterima bila minimal satu variabel bebas lebih besar dari nol, artinya variabel bebas secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat (Y).



Gambar 3.2
Kurva Uji F

Dari pengujian serentak ini sekaligus dapat diketahui besarnya pengaruh variabel – variabel tersebut secara bersama – sama dengan melihat koefisien determinasi (R^2). Nilai koefisien determinasi ditunjukkan pada Gambar 3.2 di atas. Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 dan 1, atau bernilai positif maka kurva tersebut mengarah ke kanan (Sugiyono, 1997: 120). Adapun rumus koefisien determinasi adalah sebagai berikut:

$$R^2 = 1 - \frac{\sum (Y - \hat{Y})^2}{\sum (Y - \bar{Y})^2}$$

Dari koefisien determinasi (R^2) dapat diketahui derajat ketepatan dari analisis regresi linear berganda. R^2 menunjukkan besarnya variabel sumbangan seluruh variabel bebas dan variabel tidak bebasnya. Interpretasi terhadap hasil-hasil koefisien determinasi (R^2) berarti:

1. Nilai koefisien determinasi (R^2) semakin dekat dengan satu, berarti variabel terikat dapat dijelaskan secara linear oleh variabel bebas. Jadi semakin besar R^2 maka semakin tepat

model regresi yang dipakai sebagai alat peramalan, karena total variabel bebas dapat menjelaskan variabel terikat.

2. Sebaliknya bila R^2 mendekati nol, berarti dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas terhadap variabel terikat semakin kecil. Secara umum dapat dikatakan bahwa koefisien determinasi ganda (R^2) berada antara 0 dan 1 atau $0 < R^2 < 1$.

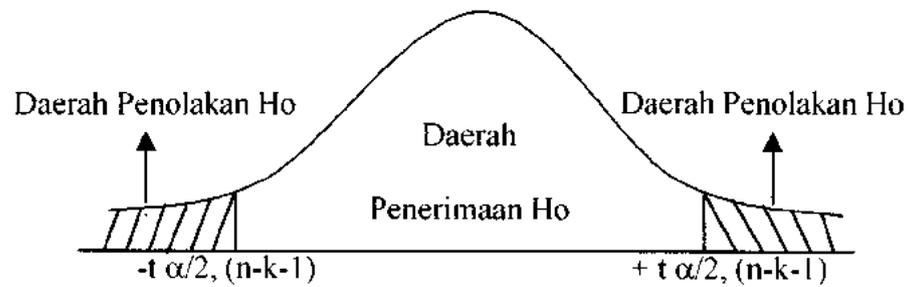
b. Uji t (Uji Parsial)

Untuk membuktikan hipotesis kedua digunakan uji t. Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh dari masing – masing variabel bebas terhadap variabel terikat. Pengujian ini dilakukan dengan membandingkan t_{hitung} dan t_{tabel} pada derajat signifikan 95% dengan $df(n-k -1)$.

1. Jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, yang berarti variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat.
2. Jika $t_{hitung} \leq t_{tabel}$, maka H_0 diterima dan H_1 ditolak, yang berarti variabel bebas tidak mempunyai pengaruh secara parsial terhadap variabel terikat.

Hipotesis yang diajukan adalah:

1. H_0 diterima bila $b_1 = b_2 = 0$, artinya variabel bebas secara parsial tidak mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat (Y).
2. H_1 diterima bila $b_1 \neq b_2 \neq 0$, artinya variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat (Y).



Gambar 3.3
Kurva Uji t

Dalam analisis ini sekaligus dapat diketahui besarnya kontribusi masing masing variabel tersebut terhadap prestasi kerja yang dilihat pada r^2 .

Kriteria daerah penerimaan dan penolakan hipotesis :

1. Ho ditolak jika : $t_{hit} < -t_{\alpha/2, (n-k-1)}$ dan $t_{hit} > +t_{\alpha/2, (n-k-1)}$
2. Ho diterima jika : $-t_{\alpha/2, (n-k-1)} \leq t_{hit} \leq +t_{\alpha/2, (n-k-1)}$

Berdasarkan kriteria tersebut maka dapat digambarkan kurva uji t. Kurva uji t merupakan kurva dengan daerah penolakan dan penerimaan tidak sama dengan nol. Dengan kata lain, interval daerah penerimaannya adalah positif atau negatif. Demikian juga daerah penolakannya. Maka kurva uji t menggambarkan dua sisi penolakan atau penerimaan (Sugiyono, 1997: 111).

c. Pengujian variabel dominan

Selanjutnya untuk mengetahui pengaruh yang dominan, dengan melihat koefisien regresi dari masing - masing variabel bebas yang mempunyai koefisien regresi terbesar lah yang mempunyai pengaruh paling dominan.

BAB IV
ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dalam penelitian ini menggunakan data primer berupa identitas responden yang diambil melalui kuesioner. Identitas responden tersebut meliputi umur, jenis kelamin, pendidikan, lama bekerja, dan jabatan. Data identitas responden yang dianalisis secara deskriptif diperoleh hasil sebagai berikut:

4.1.1. Umur

Identitas responden berdasarkan umur dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi tiga, yaitu yang berumur antara 25 sampai 34 tahun, 35 sampai 44 tahun, dan 45 tahun ke atas. Tabel 4.1 berikut ini memuat identitas responden, dalam hal ini karyawan PT. Angkasa Pura I Adisutjipto, Yogyakarta, berdasarkan umur:

Tabel 4.1

Karyawan PT. Angkasa Pura I Adisutjipto, Yogyakarta
Berdasarkan Umur

Umur	Jumlah	
	Frekuensi	Persentase
25 – 34 tahun	25	35,7%
35 – 44 tahun	32	45,7%
45 tahun ke atas	13	18,6%
Total	70	100%

Sumber: data primer 2004

Dari Tabel 4.1 di atas dapat diketahui bahwa responden yang berusia antara 25 sampai 34 tahun sebanyak 25 orang (35,7%). Responden berusia antara 35 sampai 44 tahun sebanyak 32 orang (45,7%) dan yang berusia 45 tahun ke atas sebanyak 13 orang (18,6%). Dari data tersebut dapat dinyatakan bahwa usia karyawan PT. Angkasa Pura I Adisutjipto, Yogyakarta mayoritas adalah 35 sampai 44 tahun, dengan kata lain bahwa karyawan perusahaan ini rata-rata masih produktif. Adapun untuk karyawan yang berusia di atas 45 tahun jumlahnya paling sedikit karena rata-rata mereka sudah mendekati masa pensiun.

4.1.2. Jenis Kelamin

Identitas responden berikutnya yang diamati dalam penelitian ini adalah jenis kelamin. Berdasarkan jenis kelamin, responden dibagi menjadi dua yaitu laki-laki dan perempuan. Adapun identitas responden berdasarkan jenis kelamin secara detil dapat dilihat pada Tabel 4.2 berikut ini:

Tabel 4.2

Karyawan PT. Angkasa Pura I Adisutjipto, Yogyakarta
Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	
	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	47	67,1%
Perempuan	23	32,9%
Total	70	100%

Sumber: data primer 2004

Tabel 4.2 menunjukkan karyawan dengan jenis kelamin laki-laki berjumlah 47 orang (67,1%) dan karyawan perempuan berjumlah 23 orang (32,9%). Dengan demikian mayoritas karyawan PT. Angkasa Pura I Adisutjipto, Yogyakarta adalah laki-laki. Hal ini menunjukkan lebih banyak pekerjaan pada perusahaan yang membutuhkan tenaga kerja laki-laki dibandingkan tenaga kerja perempuan. Meskipun demikian, tidak ada perbedaan prestasi jika dilihat dari faktor jenis kelamin ini. Kondisi ini sesuai dengan pendekatan moderat yang menyatakan bahwa pria dan wanita pada umumnya memiliki kemampuan berpikir yang sama, sehingga mempunyai potensi yang sama dalam mencapai prestasi.

4.1.3. Pendidikan

Berdasarkan tingkat pendidikan, responden diklasifikasikan menjadi lima kelompok, yaitu yang berpendidikan SMU dan sederajat; D3, Akademi, dan Politeknik; S1; S2; dan S3. Klasifikasi responden berdasarkan tingkat pendidikan dapat dilihat pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3

Karyawan PT. Angkasa Pura I Adisutjipto, Yogyakarta
Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Tingkat Pendidikan	Jumlah	
	Frekuensi	Persentase
SMU dan sederajat	7	10%
D3, Akademi, dan Politeknik	48	68,6%
S1	13	18,6%
S2	2	2,8%
S3	0	0%
Total	70	100%

Sumber: data primer 2004

Dari data di atas menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat pendidikan SMU dan sederajat sejumlah 7 orang (10%), tingkat D3, Akademi, dan Politeknik sejumlah 48 orang (68,6%), tingkat S1 sejumlah 13 orang (18,6%), S2 sejumlah 2 orang (2,8%) dan S3 tidak ada. Dengan demikian karyawan terbanyak pada PT. Angkasa Pura I Adisutjipto, Yogyakarta adalah karyawan dengan tingkat pendidikan D3, dan karyawan paling sedikit adalah tingkat pendidikan S2. Hal ini dikarenakan mayoritas karyawan PT. Angkasa Pura I Adisutjipto, Yogyakarta berasal dari Politeknik Penerbangan Curug, Tangerang di mana lulusannya berjenjang Diploma 3. Adapun karyawan dengan tingkat pendidikan S1 dan S2 adalah karyawan yang setelah berdinis diberi kesempatan untuk melanjutkan pendidikan tingkat Strata 1 maupun Strata 2. Sedangkan karyawan dengan jenjang pendidikan SMU dan sederajat pada umumnya adalah mereka yang memegang posisi di mana pekerjaannya tidak membutuhkan ketrampilan khusus.

4.1.4. Lama Bekerja

Masa kerja karyawan PT. Angkasa Pura I Adisutjipto, Yogyakarta tentunya menentukan tingkat senioritas. Berdasarkan lama bekerjanya, dalam penelitian ini karyawan dikelompokkan menjadi tiga yaitu lama bekerja kurang dari 5 tahun, 5 sampai 10 tahun, dan lebih dari 10 tahun. Adapun secara detil, lama bekerja karyawan tersebut ditampilkan pada Tabel 4.4.

Tabel 4.4

Karyawan PT. Angkasa Pura I Adisutjipto, Yogyakarta
Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja	Jumlah	
	Frekuensi	Persentase
Kurang dari 5 tahun	21	30%
5 – 10 tahun	33	47,1%
Lebih dari 10 tahun	16	22,9%
Total	70	100%

Sumber: data primer 2004

Dari tabel 4.4 dapat diketahui bahwa responden yang bekerja di PT. Angkasa Pura I selama kurang dari 5 tahun sebanyak 21 orang (30%), responden yang bekerja antara 5 sampai 10 tahun sebanyak 33 orang (47,1%) dan responden yang bekerja selama lebih dari 10 tahun sebanyak 16 orang (22,9%). Dengan demikian responden yang paling banyak adalah responden yang mempunyai masa kerja antara 5 sampai 10 tahun. Hal ini mempertegas asumsi bahwa tingkat pergantian karyawan di PT. Pura I Adisutjipto Yogyakarta cukup rendah.

4.1.5. Jabatan

Dalam penelitian ini, jabatan dari 70 sampel yang dijadikan responden beragam. Pemilihan responden merata pada ketiga divisi, yaitu Divisi Operasional dan Komersial, Divisi Teknik, serta Divisi Administrasi dan Keuangan. Setiap divisi terbagi lagi menjadi dinas-dinas. Namun pada penelitian ini tidak dispesifikasikan berdasarkan

dinasnya melainkan berdasarkan divisinya saja. Tabel 4.5 berikut ini menampilkan identitas responden berdasarkan divisinya.

Tabel 4.5

Karyawan PT. Angkasa Pura I Adisutjipto, Yogyakarta
Berdasarkan Jabatan

Jabatan	Jumlah	
	Frekuensi	Persentase
Divisi Operasional dan Komersial	23	16,1%
Divisi Teknik	25	17,5%
Divisi Administrasi dan Keuangan	22	15,4%
Total	70	100%

Sumber: data primer 2004

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa jumlah responden dari Divisi Operasional dan Komersial adalah sebanyak 23 orang (16,1%). Responden dari Divisi Teknik sebanyak 25 orang (17,5%), sedangkan responden dari Divisi Administrasi dan Keuangan sebanyak 22 orang (15,4%). Dari responden yang dijadikan sampel penelitian tidak ada perbedaan yang berarti untuk jumlah responden yang menjabat pada divisinya. Hal ini dikarenakan populasi karyawan PT. Angkasa Pura I Adisutjipto, Yogyakarta jumlahnya hampir merata pada ketiga Divisi, maka pengambilan sampel dengan *simple random sampling* dibuat merata juga pada ketiga Divisi. Namun demikian, tingkat prestasi karyawan pada umumnya tidak terpengaruh pada posisi mana karyawan tersebut menjabat.

4.1.6. Gaya Kepemimpinan

Variabel gaya kepemimpinan terdiri atas 9 pertanyaan yaitu hubungan formal antara pimpinan dan bawahan di perusahaan dirasakan menyejukkan, hubungan informal di perusahaan dapat diciptakan dengan baik, pemimpin dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, setiap pekerjaan diberikan pengarahan untuk mencapai hasil yang maksimal, pemimpin dapat meyakinkan bawahan untuk bekerja dengan sempurna, pemimpin menetapkan tujuan-tujuan yang menantang, pemimpin selalu mendahulukan koordinasi antar unit organisasi menuju hasil kerja yang optimal, pemimpin dapat menyelesaikan konflik dengan baik, dan pemimpin memberikan kesempatan bawahan meningkatkan kemampuan kerja yang belum optimal. Rata-rata jawaban responden ditampilkan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.6

Frekuensi Jawaban Responden terhadap
Pertanyaan Variabel Gaya Kepemimpinan

Skala Sikap	Jumlah	
	Frekuensi	Persentase
Ragu-ragu	34	48,6%
Setuju	32	45,7%
Sangat Setuju	4	5,7%
Total	70	100%

Sumber: data primer 2004

Dari tabel frekuensi di atas dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap pertanyaan variabel gaya kepemimpinan (X1) 32

orang (45,7%) menjawab setuju, 34 orang (48,6%) menjawab ragu-ragu, dan 4 orang (5,7%) menjawab sangat setuju. Mayoritas responden menanggapi pertanyaan variabel gaya kepemimpinan dengan ragu-ragu, diasumsikan bahwa bagi responden dalam hal ini karyawan PT. Angkasa Pura I Adisutjipto, Yogyakarta faktor gaya kepemimpinan tidak begitu penting bagi mereka.

4.1.7. Efektifitas Komunikasi

Variabel efektifitas komunikasi terdiri atas 8 pertanyaan yaitu komunikasi terbuka dan terjalin baik antar rekan kerja, karyawan memperoleh informasi yang memadai tentang mekanisme kerja perusahaan, pimpinan menanggapi setiap kritik dari bawahan, pimpinan memperhatikan saran dari bawahan, bawahan mengkonsultasikan pekerjaan kepada pimpinannya, secara informal atasan sering mengajak bawahan membicarakan langkah-langkah perusahaan, atasan dan bawahan sering mengadakan pertemuan formal untuk membicarakan langkah-langkah demi kemajuan perusahaan, dan dalam rapat seluruh komponen perusahaan berani menyampaikan pendapat untuk memperbaiki kinerja perusahaan. Rata-rata jawaban responden ditampilkan pada Tabel 4.7 berikut ini:

Tabel 4.7

Frekuensi Jawaban Responden terhadap
Pertanyaan Variabel Efektifitas Komunikasi

Skala Sikap	Jumlah	
	Frekuensi	Persentase
Ragu-ragu	28	40%
Setuju	37	52,9%
Sangat Setuju	5	7,1%
Total	70	100%

Sumber: data primer 2004

Dari tabel frekuensi di atas dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap pertanyaan variabel efektifitas komunikasi (X2) 37 orang (52,9%) menjawab setuju, 28 orang (40%) menjawab ragu-ragu, dan 5 orang (57,1%) menjawab sangat setuju. Mayoritas responden menanggapi pertanyaan variabel efektifitas komunikasi dengan jawaban setuju, diasumsikan bahwa bagi responden faktor komunikasi mempunyai peranan penting bagi karyawan khususnya berhubungan dengan kinerja dan peningkatan prestasi kerja.

4.1.8. Motivasi Berprestasi Kerja

Variabel motivasi berprestasi kerja karyawan terdiri atas 8 pertanyaan yaitu karyawan melakukan kinerja sesuai dengan standar perusahaan, setiap pekerjaan dikerjakan dengan cermat dan hati-hati, setiap pekerjaan diselesaikan tepat waktu oleh para karyawan, karyawan mampu menunjukkan hasil kerja sesuai dengan target dari perusahaan, karyawan mampu menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan dari perusahaan, karyawan bekerja sama dengan baik

dengan rekan kerjanya, karyawan mempunyai komitmen yang kuat pada perusahaan, dan karyawan mendukung semua tujuan perusahaan.

Rata-rata jawaban responden ditampilkan pada tabel berikut ini:

Tabel 4.8

Frekuensi Jawaban Responden terhadap
Pertanyaan Variabel Motivasi Berprestasi Kerja

Skala Sikap	Jumlah	
	Frekuensi	Persentase
Ragu-ragu	21	30%
Setuju	47	67,1%
Sangat Setuju	2	2,9%
Total	70	100%

Sumber: data primer 2004

Dari tabel frekuensi di atas dapat diketahui bahwa tanggapan responden terhadap pertanyaan variabel motivasi berprestasi kerja pada karyawan (Y) 47 orang (67,1%) menjawab setuju, 21 orang (30%) menjawab ragu-ragu, dan 2 orang (2,9%) menjawab sangat setuju. Sebagian besar responden menanggapi pertanyaan variabel prestasi kerja karyawan dengan jawaban setuju. Hal ini menegaskan bahwa bagi responden dalam hal ini karyawan PT. Angkasa Pura I Adisutjipto, Yogyakarta faktor prestasi kerja menjadi ukuran yang penting bagi mereka.

4.2. Analisis Inferensial

Analisis inferensial digunakan untuk mengetahui diterima atau tidaknya hipotesis yang diajukan melalui uji statistik. Analisis kuantitatif

adalah analisis berdasarkan data-data yang pengumpulan, pengolahan, penganalisaan, dan penyajiannya diketahui melalui perhitungan tertentu. Pada penelitian ini, pengolahan data dilakukan dengan bantuan komputer menggunakan program SPSS 10. Dalam analisis kuantitatif tersebut akan digunakan analisis regresi linier berganda yaitu analisis statistik yang dipergunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kedua variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikat.

4.2.1. Analisis Regresi Linier Berganda

Model matematis persamaan regresi yang dihasilkan dari analisis regresi adalah sebagai berikut:

$$Y = 13,143 + 0,455 X_1 + 1,069 X_2 + e$$

Nilai konstanta yang dihasilkan dari analisis regresi 13,143. Artinya jika tidak terjadi perubahan pada variabel kepemimpinan (X_1) dan efektifitas komunikasi (X_2) maka mempunyai nilai prestasi kerja sebesar 13,143 dengan mengabaikan (e) hal-hal yang lain.

Adapun hasil pengolahan data ditampilkan dengan tabel berikut ini:

Tabel 4.9
Hasil Analisis Regresi

Variabel	Koef. Regresi	t hitung	t tabel	keterangan
Konstanta (b_0)	13,143	5,816	1,996	Ho ditolak
Kepemimpinan (X_1)	0,455	1,996	1,996	Ho ditolak
Efektifitas Komunikasi (X_2)	1,069	2,868	1,996	Ho ditolak

R^2 : 0,668

R^2 : 0,447

Std. Error : 2,3729

R^2 disesuaikan : 0,430

F hitung : 27,056

Taraf signifikansi (α) – 2,5%

Variabel dependen: Motivasi berprestasi kerja pada karyawan

Sumber: data primer diolah

Nilai koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan (X_1) 0,455 dan mempunyai korelasi positif. Artinya jika variabel gaya kepemimpinan meningkat maka motivasi berprestasi kerja pada karyawan (Y) akan meningkat dan jika variabel gaya kepemimpinan menurun satu satuan maka motivasi berprestasi kerja pada karyawan (Y) juga akan menurun. Besarnya peningkatan dan penurunannya adalah sebesar nilai koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan dengan asumsi bahwa variabel bebas yang lainnya tetap.

Nilai koefisien regresi variabel efektifitas komunikasi (X_2) 1,069 dan mempunyai korelasi positif. Artinya jika efektifitas komunikasi meningkat maka motivasi berprestasi kerja pada karyawan (Y) akan meningkat dan jika variabel efektifitas komunikasi menurun maka motivasi berprestasi kerja pada karyawan (Y) akan menurun. Adapun besarnya peningkatan dan penurunan adalah sebesar nilai koefisien regresi variabel efektifitas komunikasi dengan asumsi bahwa variabel bebas yang lainnya tetap.

4.2.2. Uji F

Uji F dilakukan untuk menguji hipotesis pertama yaitu apakah secara simultan variabel gaya kepemimpinan (X_1) dan efektifitas komunikasi (X_2) berpengaruh terhadap motivasi berprestasi kerja pada karyawan (Y). Pengujian dilakukan dengan cara membandingkan nilai F hitung dengan nilai F tabel, pada derajat kebebasan 1 ($df_1 = n - k - 1 =$

70-2-1): 67, derajat kebebasan 2 (df2): 2 serta tingkat signifikansi (α): 5%. Nilai F tabel adalah 3,134.

Jika F hitung lebih besar dari nilai F tabel maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya secara simultan variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen. Jika F hitung lebih kecil dari F tabel maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya secara simultan variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

Tabel 4.10
Uji F

Model	Jumlah Kuadrat	df	F Hitung	F tabel	keterangan
Regresi	304,687	2	27,056	3,134	H_0 ditolak
Residu	377,256	67			
Total	681,943	69			

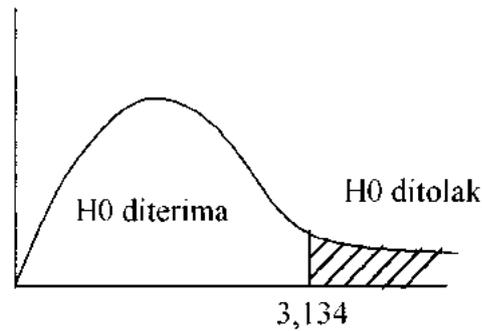
Variabel dependen : Motivasi Berprestasi Kerja pada Karyawan
Sumber: Data primer yang diolah

Nilai F hitung yang diperoleh dari analisis regresi adalah 27,056 sedangkan nilai F tabel adalah 3,134. Karena nilai F hitung lebih besar dari nilai F tabel maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya secara simultan variabel gaya kepemimpinan (X_1) dan efektifitas komunikasi (X_2) berpengaruh terhadap motivasi berprestasi kerja pada karyawan (Y). Dengan demikian hipotesis pertama terbukti.

Digambarkan dengan kurva seperti berikut:

Gambar 4.1

Kurva Hasil Uji F

4.2.3. Koefisien Determinasi (R^2)

Nilai R^2 digunakan untuk mengetahui seberapa besar proporsi variabel bebas (X) secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel terikat (Y). Nilai R^2 berkisar dari 0 sampai 1. Semakin mendekati nilai satu maka proporsi variabel terikat yang dijelaskan oleh variabel bebas semakin besar. Semakin mendekati nilai nol maka proporsi variabel terikat yang dijelaskan oleh variabel bebas semakin kecil.

Tabel 4.11 berikut ini menunjukkan nilai koefisien determinasi (R^2).

Tabel 4.11
Koefisien Determinasi

R	R^2	R^2 d disesuaikan	Standar Error
0,688	0,447	0,430	2,3729

Sumber: Data primer yang diolah

Pada analisis regresi linier dengan jumlah variabel lebih dari satu lebih baik menggunakan nilai R^2 yang disesuaikan (*adjusted R^2*).

Nilai koefisien determinasi (R^2) dari hasil analisis regresi adalah 0,430. Artinya 43% perubahan variabel motivasi berprestasi kerja pada karyawan dapat dijelaskan oleh gaya kepemimpinan dan efektifitas komunikasi. Sedangkan sisanya yaitu 57% perubahan motivasi berprestasi kerja pada karyawan dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dianalisis dalam model regresi.

4.2.4. Uji t

Uji t dilakukan untuk menguji hipotesis kedua yaitu secara parsial variabel gaya kepemimpinan (X_1) dan efektifitas komunikasi (X_2) berpengaruh terhadap motivasi berprestasi kerja pada karyawan (Y). Pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung hasil analisis regresi dengan nilai t tabel pada derajat kebebasan (df) = $n-k-1$ dan tingkat signifikansi (α) = 2.5%. Jika t hitung lebih besar dari t tabel maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya secara parsial variabel bebas (X) berpengaruh terhadap variabel terikat (Y). Sedangkan jika t hitung lebih kecil dari t tabel maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Artinya variabel bebas (X) secara parsial tidak mempengaruhi variabel terikat (Y). Berikut ini tabel hasil uji t:

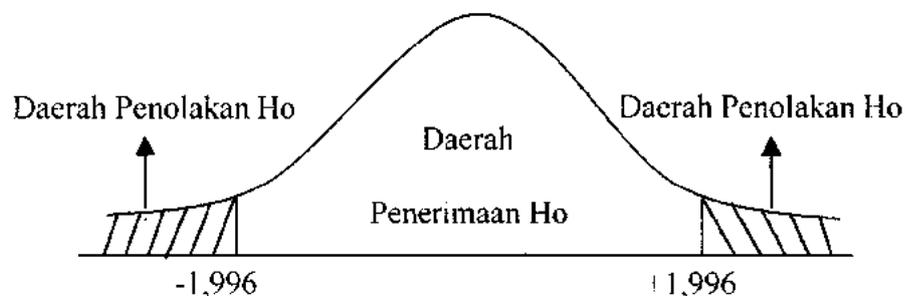
Tabel 4.12
Uji t

Model	Koefisien Tidak Standar		Koefisien Standar	t hitung	t tabel
	B	Standar Error	Beta		
1	Konstanta	13,143	2,260	5,816	1,996
	X1	0,455	0,228	1,996	1,996
	X2	1,069	0,373	2,868	1,996

Variabel dependen : Prestasi Kerja Karyawan
Sumber: Data primer yang diolah

Gambar 4.1

Kurva Hasil Uji t



a. Gaya Kepemimpinan

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan program SPSS versi 10 diperoleh nilai t hitung 1,996. Nilai t tabel dengan $df = 70 - 2 - 1 = 67$, tingkat signifikansi (α) = 2.5% dan uji dua sisi diperoleh nilai 1,996. Karena nilai t hitung sama dengan nilai t tabel maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya variabel gaya kepemimpinan secara signifikan berpengaruh terhadap variabel motivasi berprestasi kerja pada karyawan. Setiap perubahan yang

terjadi pada gaya kepemimpinan maka akan mempengaruhi motivasi berprestasi kerja pada karyawan.

Gaya kepemimpinan mempunyai korelasi positif terhadap motivasi berprestasi kerja karyawan, artinya ketika gaya kepemimpinan semakin tinggi maka motivasi berprestasi kerja pada karyawan akan meningkat dan jika gaya kepemimpinan semakin rendah maka motivasi prestasi kerja pada karyawan akan menurun. Peningkatan motivasi berprestasi kerja pada karyawan menunjukkan bahwa penyimpangan gaya kepemimpinan makin kecil. Penurunan motivasi berprestasi kerja pada karyawan menunjukkan bahwa penyimpangan yang besar pada gaya kepemimpinan.

b. Efektifitas komunikasi

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan program SPSS versi 10 diperoleh nilai t hitung 2,868. Nilai t tabel dengan $df = 70 - 2 - 1 = 67$, tingkat signifikansi (α) = 2.5% dan uji dua sisi diperoleh nilai 1,996. Karena nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Artinya variabel efektifitas komunikasi berpengaruh secara signifikan terhadap variabel motivasi berprestasi kerja pada karyawan.

Efektifitas komunikasi mempunyai korelasi positif terhadap motivasi berprestasi kerja pada karyawan. Semakin efektif komunikasi maka motivasi berprestasi kerja pada karyawan akan

semakin tinggi (baik). Sebaliknya semakin tidak efektif komunikasi maka motivasi berprestasi kerja karyawan akan semakin rendah.

4.2.5. Pengujian Variabel Dominan

Penentuan variabel independen yang paling dominan berpengaruh terhadap variabel dependen dapat dilihat dari nilai koefisien regresi masing-masing variabel independen (X). Nilai koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan dan efektifitas komunikasi secara berturut-turut sebesar 1,996 dan 2,868. Ditinjau dari pengaruh parsialnya maka variabel yang mempunyai pengaruh paling dominan (besar) terhadap motivasi berprestasi kerja pada karyawan adalah variabel efektifitas komunikasi. Variabel efektifitas komunikasi mempunyai nilai koefisien regresi lebih besar dibandingkan dengan gaya kepemimpinan yang diuji pada analisis regresi. Dengan demikian hipotesis kedua yaitu diduga variabel efektifitas komunikasi berpengaruh paling besar/dominan terhadap motivasi berprestasi kerja pada karyawan terbukti.

4.3. Pembahasan

Analisis deskriptif meliputi identitas responden berdasarkan umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, lama bekerja, dan dan jabatan. Berdasarkan umur, karyawan yang paling dominan adalah berumur antara 34 sampai 44 tahun. Jadi mayoritas karyawan PT. Angkasa Pura I masih produktif. Berdasarkan jenis kelamin,

karyawan terbanyak berjenis kelamin laki-laki, yang menunjukkan bahwa mayoritas pekerjaan membutuhkan tenaga laki-laki meskipun tingkat prestasi karyawan tidak ada perbedaan berdasarkan jenis kelamin ini. Adapun berdasarkan tingkat pendidikan, karyawan PT. Angkasa Pura I mayoritas adalah berpendidikan Politeknik setara D3. Hal ini disebabkan karena rata-rata karyawan perusahaan ini sebelumnya dididik pada Sekolah Tinggi Penerbangan Curug, Tangerang dan lulusannya kemudian disalurkan bekerja pada PT. Angkasa Pura. Berdasarkan lama bekerja yang paling dominan adalah karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut antara 5 sampai 10 tahun. Hal ini menegaskan bahwa tingkat pergantian pegawai di PT. Angkasa Pura I relatif rendah. Sedangkan berdasarkan jabatan, jumlah pada ketiga Divisi menunjukkan angka yang hampir merata, membuktikan bahwa kebutuhan jumlah karyawan untuk tiap Divisi kurang lebih adalah sama.

Dari analisis frekuensi jawaban responden, paling banyak menjawab ragu-ragu untuk variabel gaya kepemimpinan. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kepemimpinan hanya sedikit pengaruhnya terhadap persepsi karyawan untuk meningkatkan prestasi kerjanya. Adapun jawaban responden untuk variabel efektifitas komunikasi, paling dominan karyawan menjawab setuju. Jawaban ini membuktikan bahwa karyawan benar-benar menganggap bahwa komunikasi yang efektif sangat penting bagi mereka dan dapat

meningkatkan prestasi kerjanya. Sedangkan variabel motivasi berprestasi kerja, paling banyak mendapatkan respon setuju yang berarti juga menegaskan bahwa karyawan sangat memperhatikan tingkat prestasi kerja mereka.

Analisis inferensial yang dilakukan meliputi uji analisis regresi linier berganda dan analisis variabel yang dominan. Berdasarkan hasil analisis regresi, diperoleh fungsi regresi sebagai berikut:

$$Y = 13,143 + 0,455X_1 + 1,069X_2 + e$$

Nilai konstanta yang dihasilkan dari analisis regresi adalah 13,143. Artinya jika tidak terdapat perubahan variabel gaya kepemimpinan maupun efektifitas komunikasi maka motivasi berprestasi kerja karyawan akan mempunyai nilai sebesar 13,143. Nilai koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan (X_1) sebesar 0,455. Nilai koefisien regresi variabel efektifitas komunikasi (X_2) sebesar 1,069. Kedua variabel yang diuji dalam analisis regresi mempunyai korelasi positif terhadap motivasi berprestasi kerja pada karyawan, artinya ketika variabel bebas meningkat maka variabel tidak bebas juga akan meningkat dan ketika variabel bebas menurun maka variabel tidak bebas akan menurun. Hal ini dapat dipahami berdasarkan teori *path goal* yang menerangkan bagaimana kelakuan seorang pemimpin mempengaruhi pengharapan-pengharapan yang dengan demikian mempengaruhi prestasi kerjanya. Adapun teori lain tentang efektifitas komunikasi juga menyatakan bahwa apabila

komunikasi efektif, ia dapat mendorong prestasi yang lebih baik dan kepuasan kerja karyawan. Maka jelas terbukti bahwa kedua variabel bebas ini, yaitu gaya kepemimpinan dan efektifitas komunikasi berpengaruh terhadap motivasi berprestasi kerja pada karyawan.

Uji F dilakukan untuk menguji hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini. Hasil uji F menunjukkan bahwa secara simultan variabel bebas (gaya kepemimpinan dan efektifitas komunikasi) berpengaruh terhadap variabel tidak bebas (motivasi berprestasi kerja karyawan). Dengan demikian hipotesis pertama terbukti. Berdasarkan uji t maka dapat ditarik kesimpulan bahwa secara parsial variabel bebas (gaya kepemimpinan dan efektifitas komunikasi) berpengaruh signifikan terhadap variabel tidak bebas (motivasi berprestasi kerja pada karyawan). Setiap perubahan variabel gaya kepemimpinan dan efektifitas komunikasi maka akan menyebabkan perubahan pada motivasi berprestasi kerja pada karyawan PT. Angkasa Pura I Adisutjipto, Yogyakarta.

Hipotesis kedua diuji dengan uji koefisien regresi. Dari hasil analisis diketahui bahwa nilai koefisien regresi tertinggi adalah variabel efektifitas komunikasi. Dengan demikian variabel yang berpengaruh paling dominan terhadap motivasi berprestasi kerja pada karyawan PT. Angkasa Pura I Adisutjipto, Yogyakarta adalah variabel efektifitas komunikasi. Hal ini membuktikan bahwa karyawan

menginginkan komunikasi yang efektif dan terjalin baik dalam hubungan kerja sehari-hari.

Efektifitas komunikasi merupakan suatu bentuk kenyamanan lingkungan yang mampu mendorong keberhasilan kinerja perusahaan. Efektifitas komunikasi akan meningkatkan motivasi, rasa tanggung jawab, kreatifitas dan perilaku individu dalam setiap bagian organisasi sehingga akan mendorong karyawan untuk lebih berprestasi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan oleh Aminurrohim (2000) bahwa kepemimpinan dan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap produktifitas kerja. Dalam hal ini diasumsikan bahwa produktifitas kerja akan memacu karyawan untuk berprestasi.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Dari hasil penelitian dan pembahasan mengenai analisis pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan efektifitas komunikasi terhadap motivasi berprestasi kerja pada karyawan PT. Angkasa Pura I Adisutjipto, Yogyakarta dapat diambil kesimpulan bahwa:

1. Variabel gaya kepemimpinan dan efektifitas komunikasi berpengaruh secara signifikan dan berkorelasi positif terhadap motivasi berprestasi kerja pada karyawan PT. Angkasa Pura I Adisutjipto, Yogyakarta. Hal ini dibuktikan oleh nilai F hitung sebesar 27,056 yang lebih besar dari nilai F tabel sebesar 3,134. Dengan demikian variabel gaya kepemimpinan dan variabel efektifitas komunikasi berpengaruh secara simultan terhadap prestasi kerja karyawan, besarnya pengaruh variabel tersebut adalah 27,056% sedangkan 72,944% dipengaruhi oleh faktor lain misalnya pelatihan, kompensasi, dan sebagainya. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan dan efektifitas komunikasi tidak begitu besar, yaitu hanya sekitar seperempat jika dibandingkan dengan variabel berpengaruh lainnya yang mencapai hampir tiga per empatnya.
2. Variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap variabel motivasi berprestasi kerja pada karyawan adalah variabel efektifitas komunikasi. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien regresi variabel efektifitas

komunikasi yang lebih besar dibandingkan variabel gaya kepemimpinan, yaitu sebesar 2,868. Ini membuktikan bahwa karyawan menyukai komunikasi yang terbuka dan terjalin baik di antara sesama karyawan maupun antara atasan dan bawahannya. Di samping itu, karyawan juga berharap memperoleh informasi yang memadai tentang mekanisme kerja perusahaan. Keterbukaan atasan terhadap kritik dan saran, pelaksanaan diskusi, serta keberanian karyawan untuk menyampaikan pendapat merupakan pemacu prestasi kerja karyawan yang pada akhirnya akan mendukung tujuan perusahaan. Hal ini ditegaskan oleh tanggapan responden terhadap pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner.

5.2. Saran

PT. Angkasa Pura I Adisutjipto sudah menerapkan komunikasi efektif dalam hubungan antar karyawan. Namun demikian, pola kepemimpinan yang berlaku di perusahaan ini kurang mendapatkan perhatian dari karyawan. Dengan kata lain, karyawan kurang memperhatikan fungsi dan kedudukan pimpinannya. Atau bisa jadi, pimpinan di perusahaan ini kurang memahami pola memimpin kultur di Angkasa Pura I Adisutjipto, Yogyakarta agar gaya kepemimpinan yang ia terapkan mampu diterima oleh karyawan. Jika dihubungkan dengan efektifitas komunikasi yang telah terjalin, maka gaya kepemimpinan yang perlu dikembangkan untuk mendukungnya adalah gaya kepemimpinan suportif dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi.