

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN IKLIM ORGANISASI
TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN
DI PT MEDIA BERNAS YOGYAKARTA**



Skripsi

**Diajukan untuk Memenuhi Persyaratan
Guna Memperoleh Gelar Sarjana Ilmu Sosial
pada Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya
Universitas Islam Indonesia**

Disusun oleh:

ZUMALA LAILI

05 33 1020

**PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS PSIKOLOGI DAN ILMU SOSIAL BUDAYA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
AGUSTUS**

2009

SKRIPSI

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN IKLIM ORGANISASI
TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN
DI PT MEDIA BERNAS YOGYAKARTA**

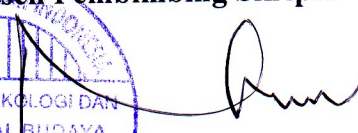

Disusun oleh:

Zumala Laili

05 33 1020

**Telah disetujui dosen pembimbing skripsi untuk diujikan dan dipertahankan
dihadapan tim penguji skripsi.**

Tanggal : 14 AUG 2009

Dosen Pembimbing Skripsi


Masduki, S.Ag., M. Si
NIDN 0511047202

SKRIPSI

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN IKLIM ORGANISASI
TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN
DI PT MEDIA BERNAS YOGYAKARTA**

Disusun oleh:

ZUMALA LAILI

05331020

Telah dipertahankan dan disahkan oleh Dewan Penguji Skripsi
Program Studi Ilmu Komunikasi Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya
Universitas Islam Indonesia

Tanggal : 14 AUG 2009


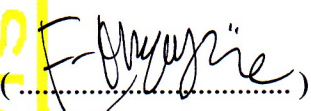
Dewan Penguji:

1. Ketua : Masduki, S.Ag., M.Si.

NIDN 0511047202

2. Anggota : Iwan Awaluddin Yusuf, SIP., M.Si.

NIDN 0506038201


(.....)

(.....)

Mengesahkan,
Ketua Program Studi Ilmu Komunikasi
Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya
Universitas Islam Indonesia




Masduki, S.Ag., M.Si.

NIDN 0511047202

PERNYATAAN ETIKA AKADEMIK

Yang bertanda tangan dibawah ini, saya :

Nama : Zumala laili
No. Mahasiswa : 05331020
Program Studi : Ilmu Komunikasi

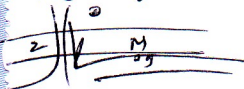
Melalui surat ini saya menyatakan bahwa :

1. Selama melakukan penelitian dan pembuatan laporan penelitian skripsi saya tidak melakukan tindak pelanggaran etika akademik dalam bentuk apapun, seperti penjiplakan, pembuatan skripsi oleh orang lain, atau pelanggaran lain yang bertentangan dengan etika akademik yang dijunjung tinggi Universitas Islam Indonesia. Karena itu, skripsi ini merupakan karya ilmiah saya sebagai penulis, bukan karya jiplakan atau karya orang lain.
2. Apabila dalam ujian skripsi saya terbukti melanggar etika akademik, maka saya siap menerima sanksi sebagaimana aturan yang berlaku di Universitas Islam Indonesia.
3. Apabila di kemudian hari, setelah saya lulus dari Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya, Universitas Islam Indonesia ditemukan bukti secara meyakinkan bahwa skripsi ini adalah karya jiplakan atau karya orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang ditetapkan Universitas Islam Indonesia




Yogyakarta, 19 Agustus 2009

Yang menyatakan


Zumala laili

Mengetahui

Ketua Program Studi Ilmu Komunikasi



Masduki, M.Si.
NIDN: 0511047202

Dekan

Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya



Fuad Nashori, S.Psi., M.Si., Psi.
NIDN: 0523127001

SURAT KETERANGAN

No : 096/PSDM/BE-JOVIII/2009

Pimpinan Harian Pagi Bernas Jogja dengan ini menerangkan dengan sesungguhnya bahwa :

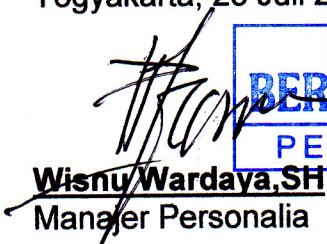
Nama : **Zumala Laili**
Nim : 05331020
Fakultas : FBSI
Jurusan : Ilmu Komunikasi –Manajemen Media
Universitas : Islam Indonesia
Yogyakarta

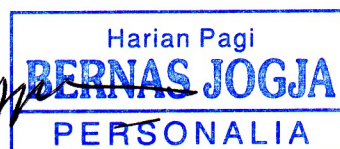
Benar telah melaksanakan penelitian di Harian Pagi Bernas Jogja yang beralamat di Jl IKIP PGRI Sonosewu Yogyakarta, pada bulan Juli 2009 samapai dengan Maret 2009 dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul:

“ Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan DI PT.MEDIA BERNAS JOGJA “

Demikian surat keterangan ini dibuat, agar dapat dipergunakan sebagaimana mestinya

Yogyakarta, 25 Juli 2009


Wisnu Wardaya, SH
Manajer Personalia



MOTTO

“Jika kamu ingin menang dan kamu merasa tidak akan menang, maka kamu tidak akan menang. Jika kamu ingin menang dan merasa akan menang maka kamu akan menang. Jika kamu ingin menang dan merasa akan kalah, maka kamu sudah kalah”

“Bukan kemampuan yang kita perlihatkan yang tunjukkan siapa kita, tapi bagaimana pilihan kita, itulah kita yang sebenarnya.”

PERSEMBAHAN

Abah dan Amahku tercinta

*(rabbighfirliy waliwalidayya warhamumaa kamaa
rabbayaaniy shoghíroo)*

Terimakasih untuk do`a dan dukungannya

Kakak-kakakku kak fahmi dan mbak isna

Yang slalu mendukungku

Adek-adekku tersayang....

Agus, Haqi, Bella, Mirza, Uyun, Fida dan Zidan....

Aku Sayang Kalian....

*Ichanku sayang... trimakasih atas dukungan, saran
dan perhatiannya.*

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr, Wb

Innalhamdalillah, puji dan syukur hanya untuk Allah SWT atas limpahan taufiq, nikmat, hidayah serta inayahnya yang tidak terhingga. Begitu besar pertolongan-Nya sehingga penyusunan skripsi berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT Media Bernas Yogyakarta” ini dapat diselesaikan. Sholawat dan salam selalu disampaikan kepada Nabi Muhammad SAW, sosok yang membawa perubahan penting bagi kehidupan umat manusia.

Skripsi ini disusun sebagai tugas akhir sekaligus syarat memperoleh gelar sarjana dari Program Studi Ilmu Komunikasi, Universitas Islam Indonesia. Dalam penyusunan skripsi ini, tentu saja penulis mendapat banyak bantuan dan dukungan dari banyak pihak. Oleh karena itu penulis menyampaikan terimakasih kepada:

1. Bapak Masduki M. Si, M.A selaku Ketua Program Studi Ilmu Komunikasi, Fakultas Psikologi dan Ilmu Sosial Budaya, Universitas Islam Indonesia.
2. Ibu Puji Hariyanti S. Sos selaku dosen pembimbing. Terimakasih sudah meluangkan waktu untuk berdiskusi dan saran-saran yang membangun selama penyusunan skripsi ini.
3. Bapak Wisnu Wardaya. SH, selaku manajer personalia surat kabar harian Bernas Jogja yang telah membantu terutama dalam pengumpulan data.
4. Seseorang yang sangat berarti dalam hidupku “ichan”, terima kasih atas perhatian, pengertian, dukungan dan motivasinya selama ini.

5. Sobat-sobatku... Icha-gumay, Melia, Elok, Icha-rika, mbak Heny dan Nina, terima kasih sudah menjadi sahabat terbaikkku.
6. Teman-temanku... Wulan, Alif, Maya, Dyah dan juga temen-temen KKN (Erlin, Hesti, Tia, Tofa, Herdi dan Mas Ris) terima kasih sudah menjadi teman yang baik selama ini.
7. Dan semua pihak yang telah membantu penulis dalam proses penyelesaian skripsi ini yang tidak dapat disebutkan penulis satu persatu.

Semoga Allah SWT membalas atas segala bantuannya. Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan dalam skripsi ini. Kekurangan tersebut dikarenakan keterbatasan pemahaman penulis sebagai akademisi yang masih perlu banyak belajar. Untuk itu penulis selalu membuka ruang saran, kritik, dan masukan yang membangun guna kajian-kajian berikutnya yang lebih baik.

Akhirnya penulis berharap bahwa skripsi ini dapat memberikan kontribusi yang besar terutama bagi industri komunikasi. Melalui skripsi ini juga, penulis hanya ingin ‘melakukan sesuatu’ terhadap negeri ini. Sikap tersebut merupakan bagian dari semangat perubahan menuju masyarakat yang lebih baik dan bermartabat. *Wallahua'lam Bis Shawab.*

Wassalamualaikum Wr, Wb

Yogyakarta, Agustus 2009

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
HALAMAN BUKTI MELAKUKAN PENELITIAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
ABSTRAK	xviii
<i>ABSTRACT</i>	xix
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	6
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	9
E. Tinjauan Pustaka	10
F. Hipotesis Penelitian	29
G. Definisi Konseptual dan Operasional	29

H. Metodologi Penelitian	33
I. Jadwal Penelitian	39
BAB II GAMBARAN UMUM	
PT MEDIA BERNAS YOGYAKARTA	40
A. Bernas dan Re-inventing Ke Bernas Jogja	40
B. Visi dan Misi Perusahaan Bernas Jogja	41
C. Sumber Daya Manusia dan Struktur Organisasi	42
D. Deskripsi Kerja	45
E. Gambaran Umum Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi serta Produktivitas Kerja PT Media Bernas Yogyakarta	52
BAB III TEMUAN PENELITIAN	55
A. Identitas Responden	55
B. Pengaruh Gaya Kepemimpinan	57
C. Iklim Organisasi	71
D. Produktivitas Kerja Karyawan	87
E. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan	99
F. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan	10
G. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan di PT Media Bernas Yogyakarta	103
BAB IV ANALISIS HASIL PENELITIAN	107
A. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	107

B.	Identifikasi Hubungan Linier dengan Koefisien Korelasi ...	110
C.	Analisis Regresi Berganda	112
D.	Pengujian Hipotesis	114
E.	Pembahasan Hasil Penelitian	116
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	121
A.	Kesimpulan	121
B.	Keterbatasan Penelitian	121
C.	Saran	122

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN-LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel III. 1: Persebaran Presentase Responden berdasarkan Umur	53
Tabel III. 2: Persebaran Presentase Responden berdasarkan Jenis Kelamin	54
Tabel III. 3: Persebaran Persentase berdasarkan Pemberian Kesempatan Pelaksanaan Tugas sesuai Peraturan.....	55
Tabel III. 4: Persebaran Persentase Responden berdasarkan Pengajuan Pendapat	56
Tabel III. 5: Persebaran Persentase Responden berdasarkan Bebas Berdiskusi mengenai Hal Pekerjaan	57
Tabel III. 6: Persebaran Persentase Responden berdasarkan Pengarahan mengenai Peraturan Perusahaan dan Cara Kerja yang Baik ...	59
Tabel III. 7: Persebaran Persentase Responden berdasarkan Sikap Tegas Pimpinan dalam Melaksanakan Tugas	60
Tabel III. 8: Persebaran Persentase Responden berdasarkan Rasa Simpatik atau Perhatian	61
Tabel III. 9: Persebaran Persentase Responden berdasarkan Pengambilan Keputusan	62
Tabel III. 10: Persebaran Persentase Responden Pengambilan Keputusan Perusahaan berdasarkan Saran dan Pendapat Karyawan	63
Tabel III. 11: Persebaran Persentase Responden berdasarkan Wewenang atas Pengambilan Keputusan Sendiri terhadap Tugas-tugasnya	64

Tabel III. 12: Persebaran Persentase Responden berdasarkan Pemberian Hukuman dan Penghargaan	65
Tabel III. 13: Persebaran Persentase Responden berdasarkan Pengaruh Gaya Kepemimpinan	67
Tabel III. 14: Persebaran Persentase Responden berdasarkan fleksibilitas dalam Menggunakan Waktu dan Sumber Daya	69
Tabel III. 15: Persebaran Persentase Responden berdasarkan Otonomi dalam Menggunakan Waktu dan Sumber Daya	70
Tabel III. 16: Persebaran Persentase Responden berdasarkan Kepercayaan Penuh oleh Atasan	71
Tabel III. 17: Persebaran Persentase Responden berdasarkan Kebebasan Berdiskusi	72
Tabel III. 18: Persebaran Persentase Responden berdasarkan Dukungan dalam Melaksanakan Rencana Tujuan Perusahaan	73
Tabel III. 19: Persebaran Persentase Responden berdasarkan Kejujuran antar Atasan dan Bawahan	74
Tabel III. 20: Persebaran Persentase Responden berdasarkan Sikap Saling Menghargai	75
Tabel III. 21: Persebaran Persentase Responden berdasarkan Pelaksanaan Tugas Sesuai dengan Pendefinisian Tujuan Pekerjaan	76
Tabel III. 22: Persebaran Persentase Responden berdasarkan Bebas tidak Menyetujui Tindakan Atasan dalam Mengerjakan Tugas	77
Tabel III. 23: Persebaran Persentase Responden berdasarkan Pencapaian	

Tujuan	79
Tabel III. 24: Persebaran Persentase Responden berdasarkan Pemberian Training	80
Tabel III. 25: Persebaran Persentase Responden berdasarkan Iklim Organisasi	82
Tabel III. 26: Persebaran Persentase Responden berdasarkan Kemampuan Kerja	83
Tabel III. 27: Persebaran Persentase Responden berdasarkan Kualitas Kerja	84
Tabel III. 28: Persebaran Persentase Responden berdasarkan Kepuasan ...	85
Tabel III. 29: Persebaran Persentase Responden berdasarkan Teguran terhadap Kualitas Kerja	86
Tabel III. 30: Persebaran Persentase Responden berdasarkan Ketepatan Waktu	87
Tabel III. 31: Persebaran Persentase Responden berdasarkan Pelaksanaan Tugas dengan Baik	89
Tabel III. 32: Persebaran Persentase Responden berdasarkan Penyediaan Fasilitas	90
Tabel III. 33: Persebaran Persentase Responden berdasarkan Biaya Operasional	91
Tabel III. 34: Persebaran Persentase Responden berdasarkan Produktivitas Kerja Karyawan.....	93
Tabel III. 35: Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1) terhadap Produktivitas	

Kerja Karyawan (Y)	94
Tabel III. 36: Pengaruh Iklim Organisasi (X_2) terhadap Produktivitas	
Kerja Karyawan (Y)	96
Tabel III. 37: Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Iklim Organisasi	
(X_2) terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Y)	98
Tabel IV. 1: Hasil Uji Validitas	103
Tabel IV. 2: Hasil Pengujian Reliabilitas	104
Tabel IV. 3: Hubungan Linier Antar Variabel	105
Tabel IV. 4: Rangkuman Hasil Analisis Regresi	107

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I :	
Correlations Gaya Kepemimpinan (X1)	156
Lampiran II :	
Correlations Iklim Organisasi (X2)	157
Lampiran III:	
Correlations Produktivitas Kerja Karyawan (Y)	158
Lampiran IV:	
Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan	159
Lampiran V :	
Uji Reliabilitas Variabel Iklim Organisasi	159
Lampiran VI :	
Uji Reliabilitas Variabel Produktivitas Kerja Karyawan.....	159
Lampiran VII :	
Regression	160
Lampiran VIII :	
Angket	167
Lampiran IX :	
Matriks	

ABSTRAKSI

Di dalam sebuah perusahaan, keberhasilan kinerja perusahaan dapat diukur dari sejauh mana produktivitas kerjanya. Produktivitas tersebut bisa saja dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan yang diterapkan di dalam perusahaan. Selain itu, iklim organisasi juga menjadi faktor penting dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja perusahaan. PT Media Bernas Yogyakarta atau Bernas Jogja merupakan perusahaan yang bergerak pada industri komunikasi media cetak yang mengedepankan produktivitas kerja karena terkait dengan kualitas produk yang dihasilkan. Bagaimana gaya kepemimpinan dan iklim organisasi dan sejauh mana pengaruhnya dalam mendorong produktivitas kerja karyawan di Bernas Jogja menurut peneliti menarik untuk dikaji dalam kerangka ilmiah. Atas dasar itulah penelitian ini dilakukan.

Penelitian ini bertujuan, *pertama*, untuk mengetahui sejauh mana pengaruh gaya kepemimpinan yang efektif dan efisien terhadap produktivitas kerja karyawan di PT Media Bernas Yogyakarta. *Kedua*, untuk mengetahui sejauh mana pengaruh iklim organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan di PT Media Bernas Yogyakarta. *Ketiga*, untuk mengetahui sejauh mana pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan di PT Media Bernas Yogyakarta.

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dan menggunakan data primer dan data sekunder. Adapun data primer bersumber dari angket (kuesioner), dan data sekunder bersumber dari studi pustaka dan data internal perusahaan. Responden dalam penelitian ini berjumlah 20 karyawan ditentukan melalui teknik Total Sampling. Data-data yang diperoleh dianalisis menggunakan metode Analisis Regresi Linier Berganda.

Kesimpulan dalam penelitian ini adalah, *pertama*, gaya kepemimpinan memberikan pengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Signifikansi tersebut dapat dibuktikan dengan nilai $\text{sig } t < 5\%$ ($0,037 < 0,05$). *Kedua*, iklim organisasi yang baik dan kondusif memberikan pengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Signifikansi pengaruh tersebut dapat dibuktikan dengan nilai $\text{sig } t < 5\%$ ($0,023 < 0,05$). *Ketiga*, kombinasi gaya kepemimpinan dan iklim organisasi juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Semakin efektif gaya kepemimpinan dan semakin kondusif iklim organisasi, maka produktivitas kerja akan semakin meningkat.

Kata-kata kunci:

Gaya kepemimpinan, iklim organisasi, produktivitas kerja.

ABSTRACT

In a company, the success of the work can be measured from how far the work's productivity. It can be influenced by the use of leadership's style in that company. In other side, organizational situation also become an important factor in the way of increasing the work's productivity of company. PT Media Bernas Yogyakarta or Bernas Jogja is a company which plays in media industry of press media by focusing the work's productivity since it relates with the quality of product fielded. How the leadership's style end organizational situation with their influence in pushing the work's productivity of the employee in Bernas Jogja in the researcher's opinion is interesting to be analyzed in a scientific framework on that reason this research is done.

This research has some purpose, first, to know how far the influence of effectived leadership's style and the efficiency to the work's productivity of employee in PT Media Bernas Yogyakarta. Second, to know how far organizational situation towards the works productivity of employee in PT Media Bernas Yogyakarta. And third, to know how far the influence or leadership's style and situation of organization towards the works productivity of employee in PT Media Bernas Yogyakarta.

This research is quantitative type which using primary and secondary data. The primary data is from questioner and the secondary data is from library study and intern data of company. The respondens are 20 employees of Bernas Jogja which are choosen by total sampling technique. The received data is analyzed by using the analysis method od double regression linier.

The summary in this research are, first, the leadership's style gives a significant influence to the work's productivity of employee. The signification can be proven with the value of sig $t < 5\%$ ($0,037 < 0,05$). Second, the good and conducive organizational situation give a significant influence to the work's productivity of employee. The signification can be proven with the value of sig $t < 5\%$ ($0,023 < 0,05$). And third, the combination of leadership's style and organizational situation are also giving the significant influence to the works's productivity of employee. More effective a leadership's style and more conducive a situation of organization will make the work's productivity will be more increase.

Keywords:

Leadership's style, organizational situation, work's productivity.

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Di era reformasi ini, keberadaan media massa khususnya surat kabar tidak dapat dikesampingkan dalam kehidupan bermasyarakat. Walaupun telah hadir media elektronik seperti televisi dan radio yang lebih cepat dalam penyampaian pesan, peran surat kabar sebagai wadah informasi masih bertahan dan tetap menjadi pilihan masyarakat. Surat kabar merupakan media massa cetak tertua yang sejak kemunculannya memberi perhatian lebih kepada publik. Perkembangannya dimulai sejak penemuan mesin cetak oleh Johannes Gutenberg pada tahun 1451. Sejak saat itu, berbagai selebaran, buletin, dan penerangan diterbitkan dan didistribusikan kepada masyarakat baik dengan cara ditempel atau disebarakan begitu saja. Seiring berjalannya waktu yang ditandai dengan kemajuan teknologi membuat perubahan-perubahan dalam penyajian surat kabar sampai sekarang ini.

Saat ini persaingan bisnis media massa semakin ketat. Media cetak dan media elektronik terus melakukan strategi-strategi cepat dan kreatif guna memajukan perusahaannya. Ada banyak celah yang bisa menjadi peluang bagi pengelola media untuk menang dalam persaingan antar media. Misalnya dengan melihat celah dari iklan komersil, mengeruk keuntungan sebesar-besarnya dari pemasang iklan, dan menggunakan uangnya untuk pemenuhan

fasilitas perusahaan. Upaya memajukan perusahaan juga bisa dilakukan lewat perbaikan sistem organisasi, evaluasi terhadap produktivitas kerja, serta pengembangan inovasi. Begitu juga dengan apa yang bisa dilakukan oleh surat kabar. Pembaharuan-pembaharuan dalam isi (*content*) misalnya, akan menarik minat para pembaca.

Kenyataannya perkembangan industri media cetak beberapa tahun belakangan ini mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Hal ini ditandai dengan semakin banyaknya surat kabar yang muncul dengan segmentasi, targeting dan positioning yang berbeda-beda. Di tengah tingginya persaingan surat kabar, muncul fenomena menarik dimana mulai dikembangkannya koran-koran lokal (daerah) dalam bentuk suplemen dari koran nasional. Seperti halnya yang dilakukan oleh PT Kompas Media Nusantara yang membuat koran lokal yaitu Harian Kompas edisi daerah. Terobosan semacam itu tentu saja membuat persaingan bisnis media cetak semakin ketat. Terobosan inovatif seperti itu lah yang perlu diperhatikan oleh surat kabar dalam upaya memajukan perusahaan. Ide-ide cemerlang guna meningkatkan produktivitas kerja karyawan untuk mencapai tujuan yang diinginkan dan membuahkan hasil yang produktif harus mulai mendapat prioritas terdepan.

Bagi pelaku bisnis media seperti surat kabar, banyak upaya yang bisa dilakukan dalam pengembangan perusahaan. Bagaimana bisa meningkatkan mutu dari produk itu sendiri misalnya. Salah satunya meningkatkan kemampuan sumber daya yang ada. Selain itu, untuk tetap bisa eksis di tengah persaingan bisnis surat kabar, pengelola jangan cepat puas diri dengan apa

yang telah dihasilkan selama ini. Kecenderungan masyarakat modern adalah mereka mempunyai pola pikir yang terus berkembang, sehingga jika surat kabar masih bergerak lambat maka pada waktunya hanya akan ditinggal pembaca. Hubungan yang baik juga perlu digalakkan baik ke luar maupun di dalam (internal) perusahaan itu sendiri.

Surat kabar sebagai bagian dari industri komunikasi merupakan sebuah perusahaan yang terorganisasi dengan baik. Surat kabar dikelola oleh sekelompok orang ahli serta dijalankan bersama-sama para karyawan yang kompeten di bidangnya masing-masing. Organisasi tersebut akan menghasilkan produk (*out put*) terbaik jika terjadi sinergi yang kuat antara pemimpin, kebijakan perusahaan, dan karyawan.

Iklim di dalam organisasi akan menciptakan nuansa nyaman dalam bekerja. Kenyamanan itu akan membuat seseorang seperti bekerja di rumah sendiri, tidak banyak beban namun hasil pekerjaan bisa memuaskan. Pimpinan dapat mengatur karyawannya dengan semaksimal mungkin. Pimpinan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, komunikasi antar pemimpin dan karyawan pun lancar. Suasana harmonis tersebut juga terbangun lewat adanya saling *support* antar karyawan dan pimpinan. Iklim yang kondusif merupakan ciri dari sebuah perusahaan yang terorganisasi dengan baik.

Dalam menjalankan tugasnya, seorang pemimpin memiliki gaya-gaya tertentu. Gaya tersebut akan mempengaruhi hubungan seperti apa yang dibangun dengan karyawan atau bawahannya. Salah satu bentuk gambaran mengenai ciri-ciri gaya kepemimpinan adalah seorang pemimpin harus

mempunyai a) pendidikan umum yang luas, b) kemampuan berkembang secara mental, c) ingin tahu, d) memiliki daya ingat yang kuat, e) memiliki keterampilan berkomunikasi, f) memiliki keterampilan mendidik, g) rasional dan obyektif, h) sederhana, i) berani bertanggung jawab, j) memiliki kemampuan mendengarkan pendapat orang lain, k) tegas.

Gaya kepemimpinan seperti itu hendaknya diterapkan pula pada perusahaan media seperti surat kabar. Dimana sebuah surat kabar memiliki karyawan yang lumayan banyak. Para wartawan bekerja keras mencari berita terbaru untuk disajikan setiap harinya. Begitu juga dengan karyawan lain, kesibukan bekerja di surat kabar menuntut mereka untuk perlu didampingi oleh pimpinan yang berkarakter atau bergaya.

Pemimpin bertindak dengan cara-cara yang memperlancar produktivitas, moral tinggi, respons yang energik, kecakapan kerja yang berkualitas, komitmen, efisiensi, sedikit kelemahan, kepuasan, kehadiran, dan berkesinambungan dalam organisasi. Kepemimpinan diwujudkan melalui gaya kerja atau cara bekerja sama dengan orang lain yang konsisten. Melalui apa yang dikatakannya (bahasa) dan apa yang diperbuatnya (tindakan), seseorang membantu orang-orang lainnya untuk memperoleh hasil yang diinginkan. Cara seseorang berbicara kepada yang lainnya dan cara seseorang bersikap di depan orang lain merupakan suatu gaya kerja.

Surat kabar yang sebelumnya bernama Berita Nasional (Harian Nasional) yang juga pernah bernama harian suluh Marhaen ini menjadi sebuah perusahaan dengan nama PT Media Bernas Yogyakarta setelah bergabung

dengan Kompas Media Group pada tahun 1990. Pada pertengahan Agustus 2004, Harian Bernas memecat 49 karyawannya, termasuk 15 orang wartawan karena masalah keuangan. Pemecatan yang dilakukan manajemen baru Harian Bernas, yakni PT Media Nernas Yogyakarta dinilai tidak transparan. Alasannya, perusahaan mengalami kerugian sejak 1990 dan hingga 2004 ini sudah mencapai RP 14 miliar.

Harian Jogja Bernas sebagai salah satu perusahaan surat kabar tidak lepas dari dinamika problematika ketenagakerjaan. Dimana dalam perusahaan surat kabar ini harus melibatkan banyak karyawan yang siap sedia dalam melakukan tugas yang diberikan dari pimpinannya. Oleh karena itu pihak manajemen harus mampu mengelola keberadaan sumber daya manusia dengan baik. Karena dengan adanya kualitas sumber daya manusia yang baik maka kegiatan dan aktifitas perusahaan menjadi efektif dan efisien.

Kepemimpinan di bernas selama ini dinilai kurang efektif, dikarenakan kurang adanya komunikasi yang baik dengan sesama pegawai. Terlihat adanya jarak antara pegawai yang jabatannya lebih tinggi terhadap pegawai yang jabatannya lebih rendah. Didukung juga dengan suasana atau iklim organisasi yang kurang nyaman untuk para karyawan dalam bekerja. Yang mengakibatkan para pegawai terlihat jarang berada diruangannya. Kecuali para wartawan yang sering berada dilapangan dibandingkan dikantor. Begitu juga dengan kedisiplinan jam kerja yang sering disalahgunakan. Tempat kerja di bernas yang kurang kondusif dan gaya kepemimpinan yang kurang membaaur dengan para karyawannya yang kurang memberikan dorongan secara eksklusif.

Sehingga karyawan jadi kurang bersemangat dalam bekerja yang nantinya berakibat perusahaan tidak mencapai tujuan yang diinginkan.

Produktivitas kerja di Bernas tidak mengalami peningkatan secara drastis, kurang adanya suatu rangsangan untuk menumbuhkannya. Rangsangan tersebut datang dari pemimpin perusahaan yang dapat memberikan pemenuhan harapan tentang pekerjaan, upah, hubungan rekan kerja yang baik, keselamatan dan keamanan yang terjamin, pengawasan, promosi dan kondisi pekerja. Kenyamanan tersebut dibutuhkan dalam suatu perusahaan guna meningkatkan produktivitas kerja. Namun di Bernas justru kurang adanya perhatian terkait dengan hal-hal tersebut yang menyebabkan para pegawai tidak tergerak untuk meningkatkan hasil kerja yang dinilai produktif.

Sebagai media cetak surat kabar yang sudah lama berdiri seharusnya memahami bentuk gaya kepemimpinan dan iklim organisasi yang kondusif yang dapat mendorong produktivitas kerja karyawan di Bernas Jogja. Problematika tersebut menurut peneliti menarik untuk dikaji dalam kerangka ilmiah. Atas dasar itulah penelitian ini dilakukan.

B. Perumusan Masalah

Perkembangan bisnis surat kabar mengalami pasang surut. Hal itu disebabkan oleh ketatnya persaingan antar surat kabar. Bernas Jogja merupakan salah satu media cetak lokal di Yogyakarta yang dikelola sepenuhnya oleh PT Media Bernas Yogyakarta. Sebagai perusahaan yang

bergerak dalam industri komunikasi, Bernas Jogja tentu tidak lepas dari dinamika persoalan keorganisasian. Para karyawan mengerjakan tugasnya sendiri sesuai dengan porsi dan kompetensi masing-masing. Mereka pada umumnya dibawahi oleh seorang pemimpin yang mempunyai berbagai macam gaya untuk menyikapi para pekerjanya.

Kepemimpinan di Bernas Jogja dinilai masih kurang efektif, disebabkan kurang adanya komunikasi dan jarak antara pegawai. Iklim organisasi yang kurang kondusif semacam itu membuat para karyawan tidak nyaman. Padahal kenyamanan merupakan syarat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Iklim organisasi yang tidak kondusif membuat para karyawan Bernas Jogja kurang bersemangat dalam mengerjakan sesuatu sehingga pada akhirnya membuat tingkat produktivitas kerja yang tidak tinggi.

Produktivitas kerja tidak dapat tumbuh dengan sendirinya tanpa adanya rangsangan untuk menumbuhkannya. Dalam konsep produktivitas, hal ini menjadi sangat penting untuk dipahami, karena tanpa peningkatan kualitas manusia dalam arti produktif, terampil dan profesional serta bekerja secara efisien dan efektif suatu perusahaan tidak akan berhasil.

Oleh karena itu kenyamanan dalam bekerja akan sangat dibutuhkan oleh para karyawan. Kenyamanan bekerja juga didorong oleh karakter atau gaya kepemimpinan seorang pimpinan. Kepemimpinan dalam perusahaan lebih ditegakkan kembali dengan konsep-konsep gaya yang efektif. Dengan gaya kepemimpinan yang efektif diharapkan dapat mendorong produktivitas kerja karyawan Bernas Jogja.

Alasan mengapa penelitian ini dilakukan di PT Media Bernas Yogyakarta, karena perusahaan tersebut selain sebagai media informasi dimana khalayak sangat menantikan berita yang disampaikan. Dalam perusahaan tersebut berbagai fenomena yang dipaparkan diatas membuat peneliti tertarik untuk melakukan penelitian di PT Media Bernas Yogyakarta. Fenomena yang terjadi dalam perusahaan ini tidak lain berhubungan dengan komunikasi.

Sesuai dengan fenomena yang terjadi yang sudah dipaparkan diatas, ada beberapa masalah yang ingin dijawab yaitu :

1. Bagaimanakah pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan di PT Media Bernas Yogyakarta?
2. Bagaimanakah pengaruh iklim organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan di PT Media Bernas Yogyakarta?
3. Bagaimanakah pengaruh kombinasi gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan di PT Media Bernas Yogyakarta?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui sejauh mana pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja karyawan di PT Media Bernas Yogyakarta

2. Untuk mengetahui sejauh mana pengaruh iklim organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan di PT Media Bernas Yogyakarta
3. Untuk mengetahui sejauh mana pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan di PT Media Bernas Yogyakarta

D. Manfaat Penelitian

Semua penelitian yang dilakukan pada hakekatnya selalu diharapkan mempunyai manfaat, adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dunia akademis, bagi peneliti selanjutnya di bidang ilmu komunikasi pada konsentrasi manajemen media.

2. Manfaat praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan masukan bagi perusahaan surat kabar Harian Jogja Bernas dalam mengambil keputusan dan kebijakan. Untuk menambah dan memperluas pengetahuan selama masa kuliah dalam penerapannya secara langsung mengenai keadaan perusahaan yang diteliti terutama yang berhubungan dengan masalah-masalah SDM.

E. Tinjauan Pustaka

1. Penelitian terdahulu

Tidak ada penelitian terdahulu yang membahas tentang gaya kepemimpinan dan iklim organisasi serta pengaruhnya terhadap produktivitas kerja karyawan yang menggunakan perusahaan media cetak sebagai objek penelitiannya. Namun ada satu penelitian terdahulu yang fokus pembahasannya mendekati tema penelitian ini.

Jostin Ram John dari Jurusan Ilmu Komunikasi Universitas Pembangunan Nasional pada tahun 2006 meneliti tentang “Pengaruh Komunikasi Interpersonal Atasan kepada Bawahan terhadap Motivasi Kerja Karyawan Bidang Berita TVRI Stasiun Yogyakarta”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh komunikasi interpersonal atasan kepada bawahan terhadap motivasi kerja karyawan bidang berita TVRI stasiun Yogyakarta, serta untuk mengetahui faktor-faktor lain yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan bidang berita TVRI stasiun Yogyakarta. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif eksplanatif survei. Hasil analisis menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal atasan kepada bawahan memiliki hubungan yang cukup berarti terhadap motivasi kerja karyawan. Proses komunikasi interpersonal atasan kepada bawahan yang dilakukan oleh atasan dalam memotivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor: keterbukaan, empati, sikap mendukung, sikap positif dan kesetaraan. (John, *Skripsi*: 2006)

Penelitian yang dilakukan peneliti mempunyai perbedaan dengan penelitian terdahulu pada beberapa aspek. Pertama, variabel yang digunakan berbeda dengan penelitian terdahulu. Kedua, objek penelitiannya berbeda. Penelitian ini mengambil populasi karyawan di perusahaan media cetak. Ketiga, penelitian terdahulu memfokuskan masalah pada komunikasi interpersonal atasan kepada bawahan. Sedangkan dalam penelitian ini 'komunikasi interpersonal atasan kepada bawahan' merupakan bagian dari variabel pertama yaitu tentang gaya kepemimpinan. Keempat, motivasi kerja karyawan dipilih menjadi variabel terikat (y) pada penelitian terdahulu, sedangkan pada penelitian ini lebih fokus kepada produktivitas kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh John tidak memberi gambaran tentang komunikasi interpersonal atasan kepada bawahan dan kaitannya dengan produktivitas kerja karyawan. Melihat dari pertimbangan di atas, maka penelitian ini relevan untuk dilaksanakan.

2. Landasan teori

a. Gaya Kepemimpinan

Pemimpin atau kepemimpinan merupakan variabel yang erat kaitannya dengan tugas manajer. Manajer diharapkan mampu memimpin organisasinya dengan baik. Meskipun demikian pemimpin dengan manajer mempunyai pengertian yang berbeda. Seorang manajer

yang baik belum tentu merupakan pemimpin yang baik dan sebaliknya. Idealnya manajer yang baik juga merupakan pemimpin yang baik.

Dalam mempelajari dan memahami segala sesuatu yang berkaitan dengan kepemimpinan, maka perlu dimengerti dan memahami arti batasan istilah dari kepemimpinan. Secara umum kepemimpinan adalah suatu proses yang dinamis, bervariasi dari situasi yang satu ke situasi yang lain dengan perubahan dari pimpinan, pengikut dan situasi. Efektifitas tergantung pada kesesuaian satu gaya untuk situasi dimana ia digunakan (Munandar, 2001: 183).

Sedangkan menurut Dharma (1984: 37), masalah kepemimpinan telah lama dipandang sebagai salah satu faktor terpenting yang mempengaruhi penampilan kerja dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Dalam arti, kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.

Oleh karenanya seorang pemimpin harus mempunyai ciri-ciri kepemimpinan. Menurut Sondang dalam Arisaputra (Skripsi, 2006: 11) persyaratan yang ada pada dasarnya sekaligus merupakan ciri-ciri kepemimpinan. Adapun ciri-ciri kepemimpinan tersebut: a) pendidikan umum yang luas, b) kemampuan berkembang secara mental, c) ingin tahu, d) memiliki daya ingat yang kuat, e) memiliki keterampilan berkomunikasi, f) memiliki keterampilan mendidik, g) rasional dan obyektif, h) sederhana, i) berani bertanggung jawab, j) memiliki

kemampuan mendengarkan pendapat orang lain, k) tegas.

Seorang pemimpin tidak hanya harus mempunyai ciri-ciri tersebut, akan tetapi gaya kepemimpinan juga sangat dibutuhkan. Handoko (1986: 296) menyatakan gaya kepemimpinan adalah seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya. Sedangkan Menurut Thoha (1983: 260), gaya kepemimpinan merupakan perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat. Berbeda dengan dua pendapat sebelumnya, Heidjrahman (1984: 151) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan dapat didefinisikan sebagai pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan individu untuk mencapai tujuan.

Dari ketiga definisi tersebut tentang gaya kepemimpinan diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku seseorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain demi tercapainya tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan di suatu perusahaan akan sangat berpengaruh terhadap efektifitas seorang pemimpin. Pemilihan gaya kepemimpinan yang benar disertai dengan dorongan eksternal yang tepat dapat mengarahkan pencapaian tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat (Thoha, 1983: 297). Konsep gaya tersebut menunjukkan bahwa kita berhubungan dengan bahasa dan

tindakan, yang satu sama lain saling mempengaruhi. Kepemimpinan diwujudkan melalui gaya kerja (*operating style*) atau cara bekerja sama dengan orang lain.

Menurut teori *path-goal* versi *house* yang diutarakan oleh Thoha (1983: 259-260) ada 4 macam gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan pertama adalah Kepemimpinan Direktif, seorang pemimpin memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengetahui apa yang menjadi harapan pimpinannya dari pemimpin tersebut menyatakan kepada bawahannya tentang bagaimana dapat melaksanakan suatu tugas dengan kata lain, gaya ini mengandung arti bahwa pemimpin berorientasi pada hasil.

Menurut Handoko (1986: 294) item-item yang digunakan dari indikator tersebut adalah:

- 1) Pemimpin menentukan semua keputusan yang berkaitan dengan seluruh pekerjaan dan memerintah bawahan untuk melaksanakannya.
- 2) Pemimpin menentukan semua standar bagaimana bawahan melakukan tugas.
- 3) Pemimpin memberikan ancaman dan hukuman kepada bawahan yang tidak berhasil melaksanakan tugas-tugas yang telah ditentukan.
- 4) Pemimpin kurang percaya kepada bawahan dan sebaliknya tidak

atau sedikit sekali terlibat dalam proses pengambilan keputusan.

- 5) Atasan dan bawahan bekerja dalam suasana yang saling mencurigai.

Gaya kepemimpinan kedua adalah Kepemimpinan Suportif, usaha seorang pemimpin untuk mendekati diri dan bersikap ramah serta menyenangkan perasaan bawahannya. Menurut Handoko (1986: 294) item-item yang digunakan dari indikator ini adalah:

- 1) Pemimpin menyampaikan berbagai peraturan yang berkaitan dengan tugas-tugas atau perintah dan sebaliknya para bawahan diberikan kebebasan untuk memberikan pendapat.
- 2) Bawahan diberikan kelonggaran atau fleksibilitas dalam melakukan tugas dengan hati-hati tetapi diberi batasan serta prosedur.
- 3) Bawahan yang telah berhasil menyelesaikan tugas-tugasnya diberikan hadiah atau penghargaan, disamping adanya sanksi-sanksi bagi mereka yang kurang berhasil sebagai dorongan.
- 4) Hubungan antara atasan dan bawahan dalam suasana yang baik secara umum pimpinan bertindak cukup baik.

Gaya kepemimpinan ketiga adalah Kepemimpinan Partisipatif, seorang pemimpin berkonsultasi dengan bawahannya dan bertanya untuk mendapatkan masukan-masukan dan saran-saran dalam rangka pengambilan keputusan. Secara tidak langsung hal ini tersebut akan mendorong para bawahan untuk meningkatkan cara berpikir secara

matang, tetapi wewenang terakhir dalam pengambilan keputusan tetap terletak pada pimpinan. Menurut Handoko (1986: 294), item-item yang digunakan dari indikator ini adalah:

- 1) Dalam penentuan tujuan dan pengambilan keputusan ditentukan oleh kelompok bersama.
- 2) Apabila pemimpin secara formal perlu mengambil keputusan dilakukan setelah adanya saran dan pendapat bersama bawahan.
- 3) Hubungan kerjasama antara bawahan dan atasan terjadi dalam suasana yang penuh persahabatan dan saling percaya mempercayai.
- 4) Motivasi terhadap bawahan tidak hanya didasarkan atas pentingnya pengakuan peranan para bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

Gaya kepemimpinan keempat adalah Kepemimpinan Orientasi Prestasi, gaya kepemimpinan ini menempatkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berprestasi. Demikian pula pemimpin memberikan keyakinan kepada mereka bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik.

- 1) Pemimpin menentukan tujuan dan mengemukakan berbagai ketentuan yang bersifat umum, sesudah melalui proses diskusi dengan para bawahannya.
- 2) Bawahan dapat mengambil keputusan sendiri terhadap bagaimana melaksanakan tugas-tugas dalam batas-batas tertentu, sedang

beberapa hal tertentu sepenuhnya menjadi keputusan atasan.

- 3) Penghargaan dan hukuman diberikan dalam rangka memberikan dorongan kepada bawahan.
- 4) Hal yang berkaitan dengan tugas, para bawahan merasa bebas untuk berdiskusi dengan atasannya mengenai hal pekerjaan.
- 5) Pemimpin mempunyai kepercayaan dan keyakinan kepada bawahan untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik.

Dari keempat macam gaya kepemimpinan tersebut menunjukkan bahwa gaya seorang pemimpin dalam suatu perusahaan sangat penting dan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap produktivitas kerja. Sehingga pemimpin dapat menentukan sikap dalam memimpin suatu perusahaan dan dihormati karyawannya. Begitu halnya dengan kenyamanan lingkungan kerja di perusahaan harus diciptakan oleh seorang pemimpin. Dengan penciptaan iklim organisasi yang kondusif, produktivitas kerja akan meningkat.

b. Iklim Organisasi

Iklim organisasi menurut Steers (1985: 121) adalah “kepribadian” seperti yang dilihat oleh para anggotanya. Hal yang perlu dicatat sehubungan dengan konsep ini yaitu ketika sedang berurusan dengan bidang persepsi. Iklim organisasi adalah iklim yang dilihat para pekerjanya jadi tidak selalu iklim yang sebenarnya. Dengan demikian secara obyektif iklim organisasi terjadi karena adanya kumpulan

partisipasi individu karyawan dalam bentuk karakteristik pribadi karyawan yang meliputi kemampuan, motivasi, tujuan kebutuhan, dan kinerja untuk mencapai prestasi kerja.

Menurut Davis dan Newstrom (1985: 21), iklim organisasi adalah lingkungan manusia dalam mana para pegawai organisasi melaksanakan pekerjaan mereka. Iklim tidak dapat dilihat atau disentuh, tetapi iklim tersebut ada dan dapat dirasakan dan akan mempengaruhi segala sesuatu yang terjadi dalam organisasi. Sedang iklim organisasi menurut Payne dan Pugh dalam Steers (1985: 123) adalah sikap, nilai, norma, dan perasaan yang lazim dimiliki oleh para pekerja dalam organisasi. Hal ini dihasilkan terutama adanya interaksi dari struktur organisasi dengan tujuan kebutuhan dan kemampuan.

Dari pengertian para ahli yang dikemukakan di muka, maka dapat disimpulkan bahwa iklim kerja organisasi adalah sikap, norma dan sesuatu yang dirasakan oleh para individu karyawan terhadap lingkungan tempat mereka bekerja serta iklim kerja organisasi merupakan karakteristik yang dimiliki oleh sebuah organisasi.

Iklim organisasi dalam suatu perusahaan dapat mempengaruhi tingkat produktivitas kerja karyawan, yang meliputi hubungan antar karyawan yaitu adanya komunikasi antar karyawan yang kurang lancar. Hal tersebut akan berakibat buruk untuk itu hubungan antar karyawan harus dibina dengan baik demi kesuksesan suatu perusahaan.

Menurut Lawyer dan kawan-kawan dalam Steers (1985: 27), berpendapat bahwa kebijakan dan praktek manajemen juga dapat mempengaruhi iklim organisasi, hal ini tampak bahwa para manajer yang memberikan lebih banyak umpan balik otonomi dan identitas tugas pada bawahannya ternyata sangat membantu terciptanya iklim kerja organisasi yang berorientasi pada prestasi dimana para pekerja merasa lebih bertanggung jawab atas pencapaian sasaran organisasi.

Iklim organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku organisasi. Kebijakan yang dinyatakan dalam organisasi juga mempengaruhi gaya kepemimpinan manajer. Dalam organisasi dimana iklim dan kebijakan mendorong tanggung jawab yang ketat terhadap pengeluaran dan hasil, manajer biasanya mengawasi dan mengendalikan bawahannya secara ketat. (Stoner, 1992: 129)

Dari pendapat diatas dapat diperhatikan bahwa salah satu faktor penentu iklim organisasi adalah adanya *human relation* suatu struktur organisasi.

Tagiuri dalam Muhammad (2005: 82), mengatakan iklim organisasi adalah kualitas yang relatif abadi dari lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggota-anggotanya, mempengaruhi tingkah laku mereka serta dapat diuraikan dalam istilah nilai-nilai suatu set karakteristik tertentu dari lingkungan. Dalam hal ini tingkah laku seseorang sangat mempunyai pengaruh yang cukup kuat dilingkungan kerja perusahaan.

Menurut Steers (1985: 122), iklim organisasi dapat dilihat dari beberapa aspek, diantaranya:

1) Fleksibilitas dan Otonomi

Baik karyawan maupun pimpinan dalam menggunakan waktu dan tugas-tugas yang dikerjakan pasti memperhatikan fleksibilitas dan otonomi.

2) Menaruh Kepercayaan dan Terbuka

Adanya saling percaya dan keterbukaan antara karyawan dengan pimpinan.

3) Simpatik dan Memberi Dukungan

Berhubungan dengan perhatian yang diberikan kepada karyawan.

4) Jujur dan Menghargai

Saling menghargai dan adanya kejujuran antara pimpinan dengan karyawan.

5) Kejelasan Tujuan

Pimpinan memberikan tugas dengan jelas kepada karyawan agar para karyawan mengerti dan mengetahui tugas-tugas yang diberikan dengan jelas.

6) Pekerjaan yang Berisiko

Yaitu pegawai bebas melakukan pekerjaan dalam perusahaan dan adanya suatu kebebasan dalam menyatakan pendapatnya.

7) Pertumbuhan kepribadian

Berhubungan dengan peningkatan pekerjaan dan penciptaan prestasi kerja dan pelatihan terhadap para karyawan.

Dari aspek yang dikemukakan diatas kita dapat menyimpulkan bahwa dalam iklim organisasi di sebuah perusahaan yang tepatnya ditempati oleh beberapa karyawan, penting adanya suatu iklim organisasi yang kondusif. Hal itu diwujudkan melalui seorang pemimpin dalam mengendalikan para karyawannya untuk bersikap. Yaitu dengan adanya kebebasan dalam berpendapat, kepercayaan dari pemimpin, dukungan dari pemimpin, perhatian, komunikasi aktifitas lancar.

Secara eksklusif iklim organisasi adalah persepsi yang artinya iklim dalam sebuah organisasi tertentu, adalah iklim sebagaimana yang dipikirkan oleh seorang pekerja, seperti yang dikemukakan oleh Johannesson dalam Steers (1985: 132), bahwa secara potensial banyaknya iklim sama dengan banyaknya individu dalam organisasi.

Iklim dapat berada pada tempat yang menyenangkan ke tempat yang netral sampai dengan yang tidak menyenangkan. Adapun para karyawan akan menginginkan iklim organisasi yang menyenangkan seperti prestasi yang baik dan tingkat kepuasan yang tinggi.

Adapun faktor-faktor penentu iklim organisasi terdiri dari lingkungan kerja dan hubungan antar karyawan. Lingkungan kerja

merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang besar terhadap jalannya operasi perusahaan. Lingkungan kerja akan mempengaruhi para karyawan perusahaan sehingga dengan demikian baik langsung maupun tidak langsung akan mempengaruhi hasil kerja karyawan. Lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan prestasi kerja karyawan.

Begitu juga dengan hubungan antar karyawan akan menentukan tingkat produktivitas kerja dari karyawan. Hubungan antar karyawan (*human relations*) yang tidak serasi akan menurunkan tingkat produktivitas kerja para karyawan perusahaan. Para karyawan akan merasa terganggu atau diganggu dengan hal-hal lain sebagai akibat tidak serasinya *human relations* yang ada dalam perusahaan tersebut. Sehingga untuk mewujudkan hubungan antar karyawan yang serasi, manajer perusahaan yang bersangkutan akan sangat diharapkan kehadirannya. Perhatian dan pengarahan pimpinan perusahaan yang cukup akan dapat mendorong terciptanya hubungan antar karyawan yang serasi. Tanpa adanya perhatian dari seorang pemimpin perusahaan, maka *human relations* akan menjadi kurang serasi dan sebagai akibatnya tingkat produktivitas kerja dari perusahaan tersebut akan mengalami penurunan.

c. Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja sebagai suatu sistem, dimana proses

produktivitas didalam wujudnya diekspresikan sebagai rasio yang merefleksikan bagaimana memanfaatkan sumber daya yang ada secara efisien. Dalam suatu organisasi konsep produktivitas ini menjadi sangat penting untuk dicapai, karena tanpa peningkatan kualitas manusia dalam arti produktif, terampil dan profesional serta bekerja secara efisien dan efektif suatu organisasi atau perusahaan tidak akan berhasil. Produktivitas menurut dewan produktivitas nasional mempunyai pengertian sebagai sikap mental yang selalu berpandangan bahwa “Mutu kehidupan hari ini lebih baik dari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini”.

Untuk definisi kerja, produktivitas merupakan perbandingan antara hasil yang dicapai (masukan) yang digunakan persatuan waktu. Definisi kerja ini mengandung cara atau metode pengukuran. Walaupun secara teori dapat dilakukan, namun dalam prakteknya sukar dilaksanakan, terutama karena sumber daya masukan yang digunakan umumnya terdiri dari banyak macam dan dalam persepsi yang berbeda.

Sedangkan secara umum seperti yang banyak terdapat dalam buku-buku tesk tentang produktivitas, produktivitas mengandung arti sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai (input) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (output). Dengan kata lain bahwa produktivitas memiliki 2 dimensi. Dimensi pertama adalah efektivitas yang mengarah kepada pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kualitas dan waktu. Yang kedua yaitu efisiensi yang

berkaitan dengan upaya membandingkan input dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan (Umar, 1998: 9).

Mali dalam Gasperz (1998:18) menyatakan bahwa produktivitas tidak sama dengan dengan produksi, performansi kualitas, hasil-hasil, merupakan komponen dari usaha produktivitas. Produktivitas merupakan suatu kombinasi dari efektivitas dan efisiensi, sehingga produktivitas dapat diukur dengan pengukuran penggunaan input dalam memproduksi output.

Pemberdayaan sumberdaya manusia dapat dijadikan tolok ukur prestasi organisasi dalam menciptakan kebutuhan organisasi, yakni tenaga kerja yang terjamin kredibilitasnya karena tercukupi kesejahteraan dengan upah yang baik dan tingkat produktivitas yang optimal. Tingginya hasil kerja karyawan adalah produktivitas yang dicapai oleh karyawan itu pada tingkat tertentu. Produktivitas karyawan bukanlah suatu kebetulan saja, tetapi banyak faktor yang mempengaruhi salah satunya faktor yang penting yaitu aspek kelembagaan.

Oslo dalam Sinungan (2003:17) menyebutkan bahwa produktivitas adalah suatu pendekatan interdisipliner untuk menentukan tujuan yang efektif, pembuatan rencana, aplikasi penggunaan cara yang produktivitas untuk menggunakan sumber-sumber secara efisien, dan tetap menjaga adanya kualitas yang tinggi.

Belakangan ini semakin berkembang istilah dan pengertian produktivitas, akan tetapi dominan produktivitas itu dibahas dari perspektif dan relatif masih sempit dan sangat teknis. Disadari masih sangat terbatas usaha-usaha yang dilakukan untuk mengembangkan prosedur-prosedur pengukuran dan perhitungan produktivitas secara makro. Menurut Sinungan (2003: 12) ada beberapa definisi mengenai produktivitas, yakni:

- 1) Secara umum produktivitas diartikan “sebagai hubungan antara hasil nyata maupun fisik (barang-barang atau jasa) dengan masukannya yang sebenarnya”. Misalnya saja, produktivitas mengutarakan cara pemanfaatan secara baik terhadap sumber-sumber dalam produktivitas barang-barang.
- 2) Produktivitas merupakan “perbandingan antara totalitas pengeluaran pada waktu tertentu dibagi totalitas masukan selama periode tertentu”.
- 3) Produktivitas juga diartikan “perbedaan ukuran-ukuran harga bagi masukan dan hasil”.
- 4) Produktivitas merupakan “perbedaan antara kumpulan jumlah pengeluaran dan masukan yang dinyatakan dalam satu-satu (unit) umum.

Cascio dan Mill mengembangkan konsep produktivitas dengan memasukkan unsur efisiensi. Mereka berpandangan bahwa kalau suatu

industri dapat bekerja dengan efisiensi, berarti industri itu telah bekerja dengan lebih produktivitas, dan pada gilirannya industri itu akan mempunyai posisi persaingan yang lebih baik karena biaya perunit luaran menjadi lebih rendah (Mulyono, 1993: 5).

Produktivitas adalah konsep yang universal, dimaksudkan untuk menyediakan semakin banyak barang dan jasa. Untuk kebutuhan semakin banyak orang dengan menggunakan semakin sedikit sumber daya. Produktivitas merupakan ukuran sejauhmana sumber daya alam teknologi dan manusia dipergunakan dengan baik untuk dapat mewujudkan hasil tertentu yang diinginkan (Raharjo dan Purbudi WS., 1997: 108). Pengertian produktivitas dalam rumusan sederhana merupakan perbandingan (rasio) antara output dengan input.

Output adalah volume atau nilai dari produktivitas dan jasa yang dihasilkan, sedangkan input meliputi tenaga kerja, modal, peralatan, lahan dan masukan antara seperti bahan baku dan energi. Rasio output dengan input adalah formula yang dipergunakan dalam pengukuran produktivitas.

Jadi konsep mengenai produktivitas tidak saja mengacu kepada tujuan produk yang dihasilkan, melainkan juga terhadap berbagai faktor yang dapat mempengaruhi proses pencapaian produktivitas itu sendiri, sehingga antara produktivitas, efisiensi dan efektivitas tidak saling dipisahkan dalam jangka panjang, produktivitas memegang peranan kunci dalam memacu pertambahan hasil dengan menekan biaya

produksi. Meningkatnya produktivitas selama periode membaiknya permintaan, berarti meningkatnya pendapatan riil atas modal dan tenaga kerja.

Pada periode ini perusahaan-perusahaan menjadi cukup yakin untuk menambah tenaga kerja dan kapasitas produksinya melalui investasi dalam modal. Tindakan ini dapat mendorong produktivitas untuk terus meningkat, dan bersama dengan itu jumlah produk yang diproduksi cenderung naik bersamaan dengan naiknya permintaan. Dengan pertambahan produktivitas seperti ini kesempatan kerja akan meningkat dan pada gilirannya juga terhadap peningkatan pendapatan.

Pembahasan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja mempunyai perspektif yang cukup luas. Menurut pandangan dari Kopelman, Lawlor, Aft dan Levitan dalam Mulyono (1993: 27) ada beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja yaitu:

- 1) Intensitas modal
- 2) Perubahan performansi ekonomi
- 3) Perubahan kompos isi angkatan kerja
- 4) Riset dan pengembangan
- 5) Organisasi dan manajemen
- 6) Perubahan mutu kerja

Dalam kajian dan pemahaman mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas tersebut berimplikasi pada arah dan kultur berpikir, bahwa bagaimanapun produktivitas itu merupakan sesuatu yang penting dan diperlukan, karena berkaitan dengan aspek mutu hidup, aspek kerja produktif dan aspek kemajuan suatu masyarakat. Oleh karena itu, produktivitas kerja dalam suatu perusahaan harus ditingkatkan untuk mencapai tujuan organisasi. Akan tetapi, produktivitas kerja tidak akan meningkat dengan sendirinya tanpa adanya dukungan dari gaya kepemimpinan yang efektif serta iklim organisasi yang kondusif.

F. Hipotesis Penelitian

a. Hipotesis Minor

1. Terdapat hubungan positif antara pengaruh gaya kepemimpinan terhadap produktivitas kerja. Artinya, semakin efektif gaya kepemimpinan, semakin tinggi produktivitas kerja.
2. Terdapat hubungan positif antara iklim organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan. Artinya, semakin kondusif iklim organisasi, semakin tinggi produktivitas kerja.

b. Hipotesis Mayor

Adanya pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim organisasi akan mendorong produktivitas kerja karyawan meningkat. Artinya, semakin

efektif gaya kepemimpinan dan semakin kondusif iklim organisasi, semakin tinggi produktivitas kerja.

G. Definisi Konseptual dan Operasional

1. Definisi Konseptual

a) Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat (Thoha, 1983: 297).

b) Iklim Organisasi

Iklim organisasi adalah kualitas yang relatif abadi dari lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggota-anggotanya, mempengaruhi tingkah laku mereka serta dapat diuraikan dalam istilah nilai-nilai suatu set karakteristik tertentu dari lingkungan (Muhammad, 2005: 82).

c) Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja merupakan suatu kombinasi dari efektivitas dan efisiensi, sehingga produktivitas dapat diukur berdasarkan pengukuran penggunaan input dalam memproduksi output (Gaspersz, 1998: 18).

2. Definisi Operasional

a) Gaya Kepemimpinan

1) Pemberian kesempatan

Tolak ukur:

- Pemberian kesempatan kepada bawahan untuk melaksanakan tugas sesuai peraturan
- Pemberian kesempatan kepada bawahan untuk bebas berpendapat

2) Sikap pimpinan

Tolak ukur:

- Sikap pimpinan dalam penyampaian peraturan atas tugas-tugas pada bawahan

3) Sistem pengambilan keputusan

Tolak ukur:

- Sistem yang diterapkan pimpinan dalam pengambilan keputusan
- Pengambilan keputusan dilakukan atas saran pendapat bersama bawahan

4) Dorongan untuk berprestasi

Tolak ukur:

- Pemberian penghargaan dan hukuman pada bawahan

b) Iklim Organisasi

1) Fleksibilitas dan otonomi

Tolak ukur:

- Adanya fleksibilitas dalam menggunakan waktu dan sumber daya
- Adanya otonomi dalam menggunakan waktu dan sumber daya

2) Menaruh kepercayaan dan terbuka

Tolak ukur:

- Kepercayaan atasan (pimpinan) terhadap bawahan (karyawan)
- Adanya keterbukaan antara pimpinan terhadap karyawan

3) Simpatik dan memberi dukungan

Tolak ukur:

- Bagaimana perhatian pimpinan pada problem/ masalah
- Apa dukungan pimpinan pada pegawai/ Support

4) Jujur dan menghargai

Tolak ukur:

- Adanya kejujuran antara pimpinan dengan karyawan
- Saling menghargai dalam bekerja

5) Sistem pencapaian tujuan

Tolak ukur:

- Bagaimana pimpinan memberikan penjelasan dalam melaksanakan tugas untuk mencapai suatu tujuan

6) Pekerjaan yang beresiko

Tolak ukur:

- Adanya suatu kebebasan karyawan melakukan pekerjaan dalam perusahaan dan bebas berpendapat

7) Pertumbuhan kepribadian

Tolak ukur:

- Bagaimana mengembangkan kepribadian karyawan guna pencapaian tujuan perusahaan

c) Produktivitas Kerja

1) Pencapaian kuantitas dan kualitas

Tolak ukur:

- Seberapa besar pencapaian kuantitas karyawan Bernas
- Seberapa baik pencapaian kualitas karyawan Bernas

2) Pemanfaatan waktu

Tolak ukur:

- Apakah karyawan menggunakan waktu kerjanya dengan efisien

3) Penggunaan input

Tolak ukur:

- Bagaimana penggunaan input untuk memproduksi output (barang/jasa)

H. Metode Penelitian

1. Tipe Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan adalah Metode Kuantitatif, jenis penelitiannya berupa penelitian Eksplanatif Survei. Bertujuan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan di PT. Media Bernas Yogyakarta.

2. Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan surat kabar Bernas Jogja. Menggunakan cara Sensus semua populasi, yaitu seluruh karyawan surat kabar Bernas Jogja yang berjenis laki-laki maupun perempuan dan semua umur berjumlah 20 orang karyawan.

3. Jenis Data

- a) Data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari sumber data yang pertama dilokasi penelitian atau objek penelitian
- b) Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dari studi pustaka atau referensi lainnya

4. Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan metode pengumpulan data dengan

jenis angket langsung tertutup. Angket tertutup adalah angket yang dirancang sedemikian rupa disertai dengan alternative jawaban, responden harus memilih alternative jawaban yang tersedia sesuai dengan keadaan yang dialami responden.

5. Pengolahan Data

- a) Editing, yaitu kegiatan mengoreksi atau meneliti kembali keseluruhan data yang diperoleh dari daftar pertanyaan untuk mengetahui lengkap tidaknya jawaban tersebut, serta relevansi jawaban dari responden.
- b) Koding, yaitu usaha untuk mengklarifikasi jawaban-jawaban responden menurut macam atau jenisnya dengan tanda atau kode-kode tertentu yang berbentuk angka.
- c) Tabulasi, yaitu proses penyusunan data ke dalam bentuk tabel.

6. Uji Validitas

Suatu instrumen pengukuran dikatakan valid jika instrumen dapat mengukur sesuatu dengan tepat apa yang hendak diukur. Ada dua validitas untuk instrumen penelitian, yaitu validitas logis (*logical validity*) dan validitas empirik (*empirical validity*) (Suharsimi, 1993: 219). Validitas logis adalah validitas yang dinyatakan berdasarkan hasil penalaran. Instrumen dinyatakan memiliki validitas apabila instrumen tersebut telah dirancang dengan baik dan mengikuti teori dan ketentuan yang ada. Artinya apabila instrumen yang sudah disusun disusun berdasarkan teori penyusunan instrumen/instrumen disusun mengikuti ketentuan yang ada,

maka secara logis sudah valid.

Sedangkan validitas empirik adalah validitas yang dinyatakan berdasarkan hasil pengalaman. Sebuah instrumen penelitian dikatakan memiliki validitas apabila sudah teruji dari pengalaman. Dengan demikian syarat instrumen dikatakan memiliki validitas apabila sudah sudah dibuktikan melalui pengalaman, yaitu melalui sebuah uji coba.

7. Uji Reliabilitas

Suatu instrumen pengukuran dikatakan reliabel jika pengukurannya konsisten dan cermat akurat. Jadi uji reliabilitas instrumen dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui konsistensi dari instrumen sebagai alat ukur, sehingga hasil suatu pengukuran dapat dipercaya. Hasil pengukuran dapat dipercaya hanya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subjek yang sama (homogen) diperoleh hasil yang relatif sama, selama aspek yang diukur dalam diri subjek memang belum berubah. Dalam hal ini, relatif sama berarti tetap adanya toleransi terhadap perbedaan-perbedaan kecil diantara hasil beberapa kali pengukuran.

Sejalan dengan Suharsimi (1993: 236) formula yang tepat untuk menguji reliabilitas instrumen dalam penelitian ini adalah Koefisien Alfa dari Cronbach (1951).

8. Analisis Data

Dalam penelitian ini digunakan metode analisis regresi linier berganda,

adalah regresi linier dimana sebuah variabel terikat (variabel Y) dihubungkan dengan dua atau lebih variabel bebas (variabel X). Persamaan garis regresi:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan :

Y = variabel terikat

X_1, X_2 = variabel bebas 1 & 2

a = konstanta

b_1, b_2 = koefisien regresi

Nilai-nilai a, b_1, b_2 ditentukan dengan rumus :

$$b_1 = \frac{(\sum x_2^2)(\sum x_1 y) - (\sum x_2 y)(\sum x_1 x_2)}{(\sum x_1^2)(\sum x_2^2) - (\sum x_1 x_2)^2}$$

$$b_2 = \frac{(\sum x_1^2)(\sum x_2 y) - (\sum x_1 y)(\sum x_1 x_2)}{(\sum x_1^2)(\sum x_2^2) - (\sum x_1 x_2)^2}$$

$$a = \frac{\sum y - b_1 \sum x_1 - b_2 \sum x_2}{n}$$

dimana :

$$\sum x_1^2 = \sum X_1^2 - \frac{(\sum X_1)^2}{N}$$

BAB II

GAMBARAN UMUM PT MEDIA BERNAS YOGYAKARTA

Data yang diperoleh dari bapak Wisnu Wardaya. SH sebagai manajer personalia di PT Media Bernas Yogyakarta mengenai gambaran umum manajemen surat kabar harian Bernas Yogyakarta akan dipaparkan pada bab ini.

A. Bernas dan Re-inventing Ke Bernas Jogja

Pada tanggal 13 Agustus 1990, Berita Nasional mengadakan kerjasama dengan *Kelompok Kompas Gramedia (KKG)*. Dengan manajemen baru, *Berita Nasional* mengalami pembaharuan dan mencapai kemajuan sekaligus menandai kelahiran nama baru untuk koran ini menjadi *Bernas*. Sejak tanggal 10 November 1991, bertepatan dengan hari Pahlawan, secara resmi koran ini berganti nama menjadi *Bernas* yang berarti padat berisi (*mentes*). Dengan tetap, menggunakan mottonya *Membangun Berdasar Pancasila* pergantian nama ini dengan tujuan sebagai koran daerah *Bernas* harus mampu mendekati realita. Informasi regional dan lokal akan menjadi titik beratnya. Dengan teknologi cetak jarak jauh, seluruh koran dari manapun akan bisa dicetak dan diedarkan pada waktu yang bersamaan termasuk di Jogjakarta, *Berita Nasional* berganti nama untuk menunjukkan identitas yang baru sebagai koran daerah yang lengkap sekaligus bervisi nasional. *Bernas* harus muncul sebagai koran daerah yang “*mentes*” banyak isinya sekaligus dapat dipercaya. *Bernas* yang muncul dalam manajemen baru menandai pula kehadirannya

yang lebih lengkap.

Manajemen merasa perlu melakukan evaluasi terhadap mutu dan pelayanan yang ada. Sehingga pada tanggal 29 Agustus 2004 koran yang selama ini dikenal dengan nama Bernas yang semula diterbitkan oleh PT. Bernas di reinventing atau dilahirkan kembali disemua hal oleh manajemen baru yang lebih mandiri yakni PT. Media Bernas Jogja. Tujuannya tak lain untuk eksistensi ke depan dan memuaskan pembaca.

Yang di re-inventing adalah nama dan logo koran dari Bernas menjadi Bernas Jogja. Dengan nama baru ini diharapkan koran tersebut terasa lebih membumi atau lebih Jogja.

Semenjak berubah menjadi Bernas Jogja tidak ada perubahan dalam manajemen sumber daya manusia. Gaya kepemimpinannya pun tetap sama. Pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan atau bawahannya untuk mengemukakan pendapatnya, sehingga semua karyawan Bernas Jogja dapat berpartisipasi dalam tercapainya tujuan perusahaan.

B. Visi dan Misi Perusahaan Bernas Jogja

1. Visi

Visi Bernas Jogja adalah menyajikan informasi melalui berita-berita yang aktual dan akurat, baik peristiwa-peristiwa lokal maupun nasional, sehingga masyarakat dapat mengetahui peristiwa penting yang terjadi.

2. Misi

Misi Bernas Jogja adalah sebagai berikut:

1. Turut mencerdaskan bangsa dan menambah pengetahuan serta wawasan masyarakat dalam negara demokrasi.
2. Membangun dan mengembangkan kreativitas masyarakat dengan memberi kesempatan menuangkan ide-ide, gagasan atau opini secara tertulis melalui rubrik-rubrik yang terdapat di Bernas Jogja.
3. Ikut mendidik, memperdayakan dan menumbuhkan sikap kritis masyarakat.
4. Memberi pelayanan informasi, pendidikan, hiburan sekaligus kritik sosial secara baik dan benar.

C. Sumber Daya Manusia dan Struktur Organisasi

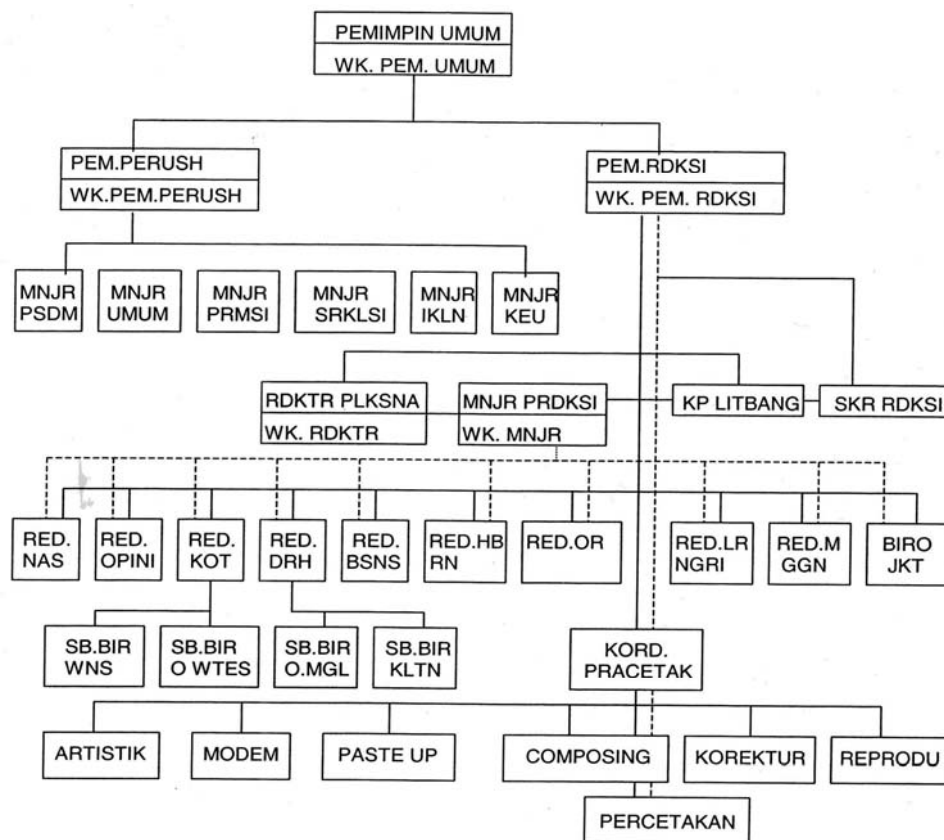
1. Jajaran Direksi PT. Media Bernas Jogja (Penerbit)
 - a) Direktur Utama : Bimo Sukarno
 - b) Direktur : Sudiyarta
2. Jajaran Redaksi Bernas Jogja
 - a) Pemimpin Umum/ Pemimpin Redaksi :
 - Bimo Sukarno
 - b) Redaktur Senior :
 - Hj. Arie Giyarto.
 - YB. Margantoro

- c) Redaktur Pelaksana:
- Sugeng Prayitno
 - Handoko Adinugroho
- d) Koordinator Liputan:
- Tri Suparyanto
- e) Redaktur:
- Herlambang Jati L, Philipus Jehamun, Suhamdani, A Jovintarto
- f) Staf Redaksi:
- Umry Effendy, Nila Hastuti, Arief wijaya, M. Mukti, Pamungkas, R. Toto, Sugiharto, Shanty Hapsari, Sukendar, Sulistyawan, Sholihul Hadi, Sariyati, Firstanto Didik A, AP. Sujito, Warjono, Sri Astuti, Pito Agustin rudiana, Y. Bagyo Harsono, Agung wisudhatama, Robertus Sumiarno, herman Rio Itawan, Sutaryono, Sri Widodo.
- g) Direksi cabang
- Magelang : C. Kurniawati
 - Temanggung : Endri Yarsana
 - Klaten : Masal Gurusinga
 - Kebumen : Nanang W Hartono
 - Purbalingga : Prasetyo
 - Jakarta : Sumbono

3. Jajaran Bisnis Bernas Jogja

- a) Pemimpin Perusahaan : Bambang Sukoco
- b) Sekretaris Korporat/ Promosi : Tedy Kartyadi
- c) Manajer Iklan : Zubaedi
- d) Manajer Sirkulasi : Catur Nugraha
- e) Manajer PSDM/ Umum : Wisnu Wardaya
- f) Manajer Keuangan : Roby Indra Mardany
- g) Iklan Jakarta : Hariri

Struktur Organisasi Bernas Jogja



D. Deskripsi Kerja

1. Pimpinan Umum

Pimpinan umum bertugas menentukan kebijaksanaan perusahaan, dalam pekerjaan sehari-hari ia melimpahkan tugas kepada pemimpin redaksi dan kepada pemimpin perusahaan dalam urusan bisnis. Baik pemimpin redaksi maupun pemimpin umum harus saling membantu, menunjang dan melengkapi satu sama lainnya, dan dibantu oleh seorang wakil.

2. Pemimpin Redaksi

Pemimpin redaksi bertugas membuat kebijaksanaan dalam bidang pemberitaan surat kabar. Secara organisasi ia bertanggung jawab kepada pemimpin umum. Dalam pekerjaan sehari-hari dia dibantu oleh dua orang redaktur pelaksana yang disebut Redpel, yaitu Redaktur Pelaksana I (yang bertugas meliput berita), sedangkan Redaktur Pelaksana II (yang bertugas mengurus bidang produksi). Pemimpin Redaksi adalah supervisor keseluruhan tugas yang dilimpahkan kepada Redaktur Pelaksana II. Dalam tugas urusan luar pemimpin redaksi atau disingkat Pemred dibantu oleh seorang sekretaris redaksi.

3. Sekretaris Redaksi

Sekretaris redaksi bertugas membantu urusan keluar dan ke dalam perusahaan surat-menyurat yang ada kaitannya dengan perusahaan, serta membantu pemimpin redaksi dalam tugasnya sehari-hari.

4. Redaktur Pelaksana

Redaktur Pelaksana I (Redpel) bertanggung jawab atas semua liputan berita yang akan dimuat dalam surat kabar. Dalam tugasnya ia dibantu oleh wakil redaktur pelaksana I, II, III.

Dalam melaksanakan tugas REDPEL I membawahi langsung kegiatan organisasi beberapa redaktur, redaktur nasional, redaktur luar negeri, dan redaktur pelaksana foto. Redaktur pelaksana II bertugas memimpin pengelolaan pekerjaan redaksional mulai dari penyunting naskah sampai siap cetak. Redaktur pelaksana II bertanggung jawab kepada pemimpin redaksi dan wakil redaksi.

5. Manajer Produksi

Manajer produksi bertanggung jawab atas produksi koran, mulai dari proses pembuatan koran sampai proses cetak hasil akhir koran. Ia membawahi langsung bagian komposing, bagian *paste up* dan bagian repro.

6. Wakil Redaktur Pelaksana 1

Wakil Redaktur Pelaksana I (Redpel) tugas utamanya adalah bertanggung jawab atas supervisi bidang opini, ekonomi, dan minggu. Wakil Redpel juga dapat menggantikan supervisi atas redaktur yang lain jika diperlukan.

7. Wakil Redaktur Pelaksana 2

Wakil REDPEL II tugas pokoknya adalah melakukan supervisi

dibidang kebudayaan (redaktur budaya) dan kota (redaktur kota) ia dapat juga menggantikan supervisi atas redaktur lain jika diperlukan.

8. Wakil Redaktur Pelaksana 3

Wakil Redpel III tugas pokoknya adalah melakukan supervisi bidang olah raga dan daerah. Wakil Redpel III juga dapat menggantikan supervisi atas redaktur lain jika diperlukan.

9. Redaktur Olahraga

Redaktur olah raga bertanggung jawab pada REDPEL I. Redaktur olah raga bertugas menghimpun semua berita olah raga, baik dalam negeri maupun luar negeri. Ia harus memilih berita-berita yang paling cocok untuk pembacanya dan dapat memilih berita-berita yang baik dalam olah raga yang diliput oleh wartawan.

10. Redaktur Budaya

Redaktur budaya membidangi kebudayaan / kesenian. Ia bertanggung jawab kepada wakil REDPEL II. Redaktur budaya bertugas menghimpun berita-berita kebudayaan / kesenian yang sesuai dengan bidang pembaca. Dalam organisasi, ia membantu wartawan di bidang kebudayaan.

11. Redaktur Opini

Redaktur opini bertugas menghimpun berita-berita dari luar negeri atau dari penulis luar untuk dimuat didalam surat kabar, tulisan-tulisan itu

berbentuk *feature*. Mengenai isi *feature* ia bertanggung jawab kepada REDPEL I sedangkan mengenai pembayaran *feature* yang dimuat ia harus melaporkan kepada sekretaris direksi. *Featurs* yang dimuat harus sesuai dengan *policy* kabar.

12. Redaktur Ekonomi

Redaktur ekonomi membidangi bidang ekonomi, menghimpun semua berita-berita ekonomi, baik dari luar negeri maupun dalam negeri yang diperoleh dari wartawan yang membantunya.

13. Redaktur Luar Negeri

Redaktur luar negeri bertugas meliput atau menghimpun berita dari luar negeri atau berita-berita dunia yang sesuai dengan sidang pembaca.

14. Redaktur Kota

Redaktur kota bertugas meliput atau menghimpun berita-berita seputar daerah dimana surat kabar itu berada di Yogyakarta.

15. Redaktur Daerah

Redaktur daerah bertugas mengurus berita-berita daerah yang berada diseputar Yogyakarta dan berita yang berada diluar daerah, seperti Medan, Bandung, Jakarta, dan sebagainya yang disebut BERNAS.

16. Redaktur Minggu

Redaktur minggu bertugas mengurus semua berita-berita baik langsung maupun tidak langsung (*feature*) berita yang sifatnya enteng dan

berisi sebagai bacaan dihari senggang atau dihari libur. Berwawasan lokal serta daerah bahkan luar negeri yang pantas untuk dijadikan pengisi waktu luang di hari minggu. Umumnya berita yang disajikan adalah berita yang menambah pengetahuan pembaca. Seperti, memuat berita pariwisata, sejarah, teknologi, dan lain sebagainya.

17. Redaktur Sospol

Redaktur sospol bertugas menghimpun dan meliput berita-berita tentang sosial politik.

18. Redaktur Foto

Redaktur foto bertanggung jawab atas pengadaan hasil foto yang pantas dimuat di surat kabar.

19. Bagian Lab Cuci Cetak

Bagian lab cuci cetak bertugas membantu redaktur foto dalam mencetak hasil film yang dibuat oleh wartawan.

20. Wartawan

Wartawan bertugas mencari berita-berita yang menarik bagi pembaca. Masing-masing wartawan memiliki seorang atasan yang disebut redaktur.

21. Bagian Paste Up

Bagian *paste up* juga disebut sebagai bagian penempelan. Tugasnya adalah menempel semua hasil kerja bagian komposing kehalaman masing-

masing sesuai petunjuk didalam *dummy* (sehelai kertas yang berbentuk surat kabar).

22. Bagian Repro

Bagian repro adalah bagian yang menerima hasil dari *paste up*, halaman-halaman yang dimuat dalam bentuk film.

23. Bagian Korektor

Bagian korektor bertugas memeriksa hasil kerja dari komposing. Bagian korektor memeriksa semua kesalahan yang ada dan membantu setelah produksi semua.

24. Pemimpin Perusahaan

Pemimpin perusahaan mengurus semua urusan bisnis surat kabar mulai dari pengiklanan, promosi, sirkulasi, keuangan, personalia, bagian umum (pembekalan) pemimpin perusahaan dibantu oleh seorang wakil.

25. Manajer Sirkulasi

Manajer sirkulasi bertugas mengurus penyebaran surat kabar, mencetak surat kabar yang akan dijual yang kemudian diserahkan kepada bagian ekspedisi.

26. Manajer Iklan

Manajer iklan bertugas membantu pengurusan penerimaan iklan yang akan dimuat di surat kabar, serta menawarkan iklan kepada perusahaan lain baik yang dikenal maupun yang belum dikenal oleh

perusahaan. Mengatur manajemen iklan guna kelancarkan administrasi.

27. Manajer Promosi

Manajer promosi bertugas membuat rencana-rencana dengan maksud menjual/ memberikan daya tarik atau menjajakan surat kabar yang diterbitkan.

28. Manajer Keuangan

Manajer keuangan bertugas mengelola dana yang ada pada perusahaan untuk membiayai semua produksi. Membiayai karyawan dan mengusahakan agar dana bertambah. Tugas utama manajer keuangan adalah menghimpun serta mengelola semua dana keuangan yang didapat dari iklan dan yang didapat dari hasil penjualan surat kabar.

29. Manajer Personalia

Manajer personalia bertugas mengurus semua urusan kepegawaian. Dari mengangkat pegawai sampai memberhentikan pegawai, serta melihat kesejahteraan pegawai dari semua bagian.

30. Manajer Umum

Manajer bagian umum bertugas mengurus segala urusan perbekalan organisasi perusahaan, dari barang tetap sampai barang yang habis pakai. Mulai dari pengadaan sampai penyingkiran barang tetap dan barang tidak tetap.

Kegiatan sehari-hari perusahaan surat kabar harian Bernas Jogja adalah sebagai berikut :

1. Mencari berita dan memuat berita yang telah diproses kebenarannya dan dituangkan dalam media cetak surat kabar. Baik berita nasional hingga berita internasional.
2. Penyajian iklan dalam bentuk pelayanan jasa komunikasi atau informasi kedua pembaca.
3. Mengadakan kerjasama dengan semua instansi lain dengan cara mengiklankan perusahaan lain melalui surat kabar harian Bernas Jogja.
4. Menjadi sponsor pada perusahaan lain, guna pemasaran dan pengenalan surat kabar harian Bernas Jogja kepada masyarakat umum.

E. Gambaran Umum Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi serta Produktivitas Kerja PT Media Bernas Yogyakarta

Setiap perusahaan tidak lebih dibawah kendali dari seorang pemimpin yang mempunyai berbagai gaya untuk memajukan suatu perusahaannya tersebut. Pada dasarnya pemimpin dalam sebuah perusahaan atau organisasi sangat dibutuhkan untuk memberikan pengarahan atas tugas-tugas yang akan diberikan pada bawahannya. Berbagai upaya dari seorang pemimpin digunakan untuk mendapatkan target pasar yang diinginkan. Gaya kepemimpinan yang dipakai oleh suatu pimpinan perusahaan banyak sedikitnya akan berpengaruh terhadap kondisi perusahaan tersebut. Pemilihan

gaya kepemimpinan yang efektif disertai dengan iklim organisasi yang dinilai kondusif dan kinerja karyawan yang produktif akan mengarahkan pencapaian tujuan perusahaan, dan begitu pula sebaliknya.

Dari data yang diperoleh dari bapak Wisnu Wardaya selaku manajer personalia di PT Media Bernas Jogja, kepemimpinan Bernas Jogja menganut kepemimpinan direktif, suportif, partisipatif dan orientasi prestasi. Dimana pemimpin selalu memberikan kesempatan pada bawahannya untuk melaksanakan tugas sesuai dengan aturan yang ditetapkan. Pemimpin Bernas juga memberi pengarahan terhadap bawahan dan bersikap tegas pada bawahannya. Selain itu, dalam pengambilan keputusan pemimpin selalu mengikutsertakan bawahannya dan memberi kebebasan dalam berdiskusi. Dalam menumbuhkan semangat kerja karyawan, sesekali pemimpin memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi.

Sedangkan penciptaan iklim organisasi di Bernas Jogja dinilai kondusif. Iklim organisasi tersebut diciptakan berupa adanya kenyamanan, hubungan kerja, tanggung jawab dan imbalan. Hubungan kerja disini yang dimaksudkan adalah kelancaran komunikasi antar pimpinan dan bawahan. Hubungan kerja yang baik ini terutama diperlukan untuk keberhasilan pelaksanaan tugas-tugas dan pencapaian tujuan perusahaan. Dukungan dari rekan kerja maupun dari atasan akan membuat seorang karyawan menjadi lebih berani dalam menuangkan gagasan dan hal-hal yang baru. Hubungan kerja yang positif memberikan indikasi bahwa adanya kecenderungan untuk memberikan sumbangan bagi kepentingan bersama dalam mencapai tujuan

secara lebih efektif, sehingga menimbulkan sikap saling percaya dan saling hormat. Rasa aman disini merupakan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dalam suatu perusahaan. Adanya peraturan kerja yang menjamin hubungan kerja yang adil dan langgeng menimbulkan rasa aman pada karyawan. Penciptaan iklim organisasi tersebut merupakan faktor yang sangat penting untuk mencapai hasil yang produktif.

Bapak Wisnu Wardaya Produktivitas menjelaskan bahwa produktivitas kerja karyawan Bernas Jogja dalam setahun terakhir ini menghasilkan produk yang memuaskan dalam arti sesuai dengan target yang sudah ditentukan perusahaan. Hal tersebut dikarenakan adanya pencapaian kuantitas dan kualitas yang baik juga pemanfaatan waktu yang efisien. Sehingga tercapai apa yang menjadi tujuan suatu perusahaan atau organisasi. Dalam perusahaan media cetak ini, kinerja karyawan dapat dilihat dari segi kuantitas yaitu seberapa besar kemampuan kerja yang dapat diperoleh. Sedangkan dari segi kualitas, sebaik apa hasil kerja yang ditunjukkan.

Dengan adanya penerapan gaya kepemimpinan yang efektif dan iklim organisasi yang dinilai kondusif akan menghasilkan kinerja karyawan yang produktif. Hal tersebut terlihat dalam perusahaan Bernas Jogja, dimana para karyawannya bekerja di perusahaan selama kurang lebih 10 tahun yang mayoritas karyawannya laki-laki. Terbukti bahwa para karyawan merasa nyaman bekerja di Bernas Jogja dengan kepemimpinan yang ada pada saat ini.

BAB III

TEMUAN PENELITIAN

Data yang diperoleh dari penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT Media Bernas Yogyakarta akan dipaparkan dalam bab ini.

A. Identitas Responden

Responden dalam penelitian ini sebanyak 20 orang karyawan surat kabar harian Bernas Jogja. Identitas responden yang pertama adalah umur.

Tabel. III.1

Persebaran Persentase Responden Berdasarkan Umur

Umur	Frekuensi	Persentase
21 – 25 Tahun	2	10
26 – 30 Tahun	1	5
31 – 35 Tahun	2	10
36 – 40 Tahun	4	20
41 > Tahun	10	55
Total	20	100

Usia responden berkisar antara 21 tahun hingga 41 tahun keatas. Usia tersebut adalah usia keinginan untuk mengaktualisasikan diri. Dari temuan penelitian menunjukkan bahwa dengan bekerja pada surat kabar harian Bernas Jogja individu dapat mengaktualisasikan diri. Namun, manusia memiliki kebutuhan yang sangat variatif dan kebutuhan-kebutuhan tidak berdiri sendiri. Pada saat terpenuhinya kebutuhan dasar maka kebutuhan manusia akan meningkat pada jenjang berikutnya dan begitu pula seterusnya.

Seluruh manusia, berjenis kelamin laki-laki maupun perempuan memiliki motivasi atau dorongan tertentu dalam melakukan pekerjaan tertentu. Dibawah ini akan dipaparkan persebaran persentase responden berdasarkan jenis kelamin.

Tabel. III.2
Persebaran Persentase Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
Laki-laki	13	65
Perempuan	7	35
Total	20	100

Mayoritas responden (65%) dalam penelitian ini berjenis kelamin laki-laki. Hal ini disebabkan karena perbandingan karyawan laki-laki dan perempuan pada surat kabar harian Bernas Jogja lebih banyak laki-laki daripada perempuan.

Surat kabar harian Bernas Jogja adalah perusahaan media cetak, mayoritas karyawan diperlukan bekerja di lapangan (*out door*). Hal ini yang menyebabkan tenaga laki-laki lebih diperlukan pada perusahaan ini dari pada perempuan. Oleh karenanya mayoritas karyawan berjenis kelamin laki-laki.

B. Pengaruh Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku seorang pemimpin dalam mempengaruhi orang lain demi terciptanya tujuan organisasi. Terlihat jelas bahwa pemimpin mempunyai tanggung jawab yang besar terhadap majunya suatu perusahaan. Untuk itu seorang pemimpin

mempunyai gaya tersendiri. Pemilihan gaya kepemimpinan yang benar disertai dengan dorongan eksternal yang tepat dapat mengarahkan pencapaian tujuan organisasi.

Berikut ini akan dijelaskan tabel-tabel tentang data responden yang terkait dengan pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan Bernas.

Menurut teori *path-goal* dalam bukunya Miftah Thoha (1983; 259-260) ada 4 macam gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan pertama adalah kepemimpinan direktif, seorang pemimpin memberi kesempatan kepada bawahan untuk mengetahui apa yang menjadi harapan pimpinannya. Gaya ini mengandung arti bahwa pemimpin berorientasi pada hasil. Salah satu bentuk gaya kepemimpinan direktif akan ditunjukkan dalam tabel berikut.

Tabel III.3

Persebaran Persentase Responden

berdasarkan Pemberian Kesempatan Pelaksanaan Tugas sesuai Peraturan

Skala	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	8	40
Setuju	11	55
Tidak Setuju	1	5
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	20	100

Sumber: Kuesioner no.1

Sebagian besar responden (55%) menjawab setuju dengan adanya pemberian kesempatan dari pemimpin terhadap bawahannya untuk melaksanakan tugas sesuai peraturan. Hal tersebut menggambarkan bahwa bawahan diberikan kesempatan dalam melaksanakan tugas oleh pimpinannya

tentunya sesuai dengan peraturan perusahaan.

Dari temuan penelitian diatas mayoritas responden mengatakan bahwa pimpinan selalu memberikan kesempatan pada bawahannya untuk melaksanakan tugas sesuai peraturan. Dengan demikian dapat disimpulkan, gaya kepemimpinan yang diterapkan adalah gaya kepemimpinan direktif.

Gaya kepemimpinan tentang pemberian kesempatan dapat juga berupa pemberian kesempatan untuk berpendapat. Dalam aktivitas keseharian di lingkungan tempat kerja, seorang pemimpin memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk menyatakan pendapatnya tentang persoalan-persoalan perusahaan. Tabel berikut ini menunjukkan hal tersebut.

Tabel III.4

Persebaran Persentase Responden berdasarkan Pengajuan Pendapat

Skala	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	6	30
Setuju	14	70
Tidak Setuju	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	20	100

Sumber: Kuesioner no.2

Sebagian besar responden (70%) menjawab setuju, dan (30%) responden menjawab sangat setuju dengan gaya kepemimpinan dalam pemberian kesempatan kepada karyawan untuk mengajukan pendapat. Para karyawan Bernas menunjukkan sikap setuju dan respon positif terhadap kebijakan pemberian kesempatan untuk berpendapat.

Pada temuan sumber kuesioner nomor dua ini juga menjawab bahwa pimpinan menggunakan gaya kepemimpinan direktif. Gaya pemimpin direktif

memberikan kesempatan kepada bawahan atau karyawannya untuk mengetahui apa yang menjadi harapan pimpinannya. Hal tersebut sangat penting untuk pertumbuhan perusahaan. Dan dapat dengan mudah mencapai tujuan perusahaan ataupun untuk meningkatkan prestasi perusahaan.

Selain kesempatan untuk mengajukan pendapat, point penting lain adalah kesempatan untuk berdiskusi. Berikut ini disajikan persentase tentang kebebasan berdiskusi dengan atasan mengenai hal pekerjaan.

Tabel III.5

Persebaran Persentase Responden berdasarkan Bebas Berdiskusi mengenai Hal Pekerjaan

Skala	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	3	15
Setuju	15	75
Tidak Setuju	2	10
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	20	100

Sumber: Kuesioner no.3

Dua pertiga responden (75 %) menyatakan setuju terhadap pernyataan mengenai kebebasan berdiskusi dengan atasan dalam hal pekerjaan. Hampir semua karyawan Bernas diberikan kesempatan oleh pimpinannya untuk bebas berdiskusi dalam hal pekerjaan.

Temuan penelitian pada kuesioner nomor tiga ini juga menunjukkan bahwa pemimpin tersebut adalah pemimpin direktif. Karena salah satu ciri pemimpin yang direktif adalah pemimpin yang dapat memberikan kesempatan pada bawahannya untuk bebas berdiskusi dengan pimpinan mengenai hal pekerjaan. Pimpinan yang bijaksana selalu memberikan

kesempatan terhadap bawahannya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Gaya kepemimpinan kedua adalah kepemimpinan suportif, usaha seorang pemimpin untuk mendekatkan diri dan bersikap ramah serta menyenangkan perasaan bawahannya. Salah satu bentuk kepemimpinan suportif yaitu seorang pemimpin dituntut untuk dapat memberikan pengarahan kepada bawahan mengenai peraturan perusahaan dan cara kerja yang baik. Tabel berikut memaparkan tentang point pemberian pengarahan dari pemimpin kepada bawahan mengenai peraturan perusahaan dan cara kerja yang baik.

Tabel III.6

Persebaran Persentase Responden berdasarkan Pengarahan mengenai Peraturan Perusahaan dan Cara Kerja yang Baik

Skala	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	3	15
Setuju	13	65
Tidak Setuju	4	20
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	20	100

Sumber: Kuesioner no.4

Sebagian besar karyawan Bernas (65%) menjawab setuju dengan pernyataan tentang pimpinan yang memberikan pengarahan pada bawahannya mengenai peraturan perusahaan dan cara kerja yang baik. Persentase tersebut menyatakan bahwa pimpinan di Bernas selalu memperhatikan bawahannya dengan memberikan pengarahan tentang peraturan dan cara kerja yang baik.

Dari temuan penelitian diatas mayoritas responden menyatakan setuju dengan pimpinan memberikan pengarahan pada bawahannya. Hal tersebut

menunjukkan bahwa pimpinan Bernas menggunakan gaya kepemimpinan suportif. Dimana pimpinan dituntut untuk bisa membimbing bawahannya agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan lebih baik.

Memberikan pengarahan pada bawahan penting adanya diberikan oleh pimpinan. Begitu juga dengan ketegasan dari seorang pimpinan juga merupakan bentuk dari gaya kepemimpinan suportif . Tabel berikut ini menunjukkan bahwa pimpinan mempunyai sikap tegas pada bawahan dalam melaksanakan tugas.

Tabel III.7

Persebaran Persentase Responden berdasarkan Sikap Tegas Pimpinan dalam Melaksanakan Tugas

Skala	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	6	30
Setuju	12	60
Tidak Setuju	2	10
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	20	100

Sumber: Kuesioner no.5

Sebagaimana terlihat pada tabel diatas, sebagian besar responden (60%) menyatakan setuju tentang pernyataan pemimpin bersikap tegas terhadap bawahannya dalam hal pelaksanaan tugas. Persentase itu menunjukkan bahwa selama ini pimpinan Bernas mempunyai sikap tegas kepada bawahannya dalam pelaksanaan tugas.

Temuan penelitian pada kuesioner nomer lima ini juga menunjukkan bahwa pimpinan Bernas menggunakan gaya kepemimpinan suportif. Dimana pimpinan dituntut untuk bersikap tegas terhadap bawahannya dalam hal pelaksanaan tugas.

Selain ketegasan, seorang pemimpin juga dituntut untuk mempunyai rasa simpatik atau perhatian terhadap karyawannya dalam hal apapun yang terkait dengan pekerjaan. Tabel berikut ini menunjukkan bahwa pemimpin mempunyai rasa simpatik atau perhatian terhadap karyawannya.

Tabel III.8
Persebaran Persentase Responden
berdasarkan Rasa Simpatik atau Perhatian

Skala	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	5	25
Setuju	10	50
Tidak Setuju	4	20
Sangat Tidak Setuju	1	5
Total	20	100

Sumber: Kuesioner no.6

Sebagian dari jumlah responden (50%) menyatakan bahwa pemimpin di Bernas selalu memperhatikan para karyawannya. Pemimpin memberikan perhatian terhadap karyawannya dalam hal apapun yang terkait dengan hal pekerjaan. Rasa simpatik atau perhatian tersebut penting dibudayakan dalam sebuah perusahaan guna menjalin hubungan baik antara atasan dan bawahan.

Dari data ini juga ditemukan bahwa pimpinan Bernas adalah pimpinan yang suportif. Pimpinan selain dituntut untuk bersikap tegas dan memberi pengarahan terhadap bawahannya juga pimpinan memberi perhatian terhadap bawahannya. Jadi, pemimpin adalah orang yang membantu orang lain untuk memperoleh hasil-hasil yang diinginkan. Seperti, pimpinan membina karyawan atau bawahannya untuk pencapaian target kinerja yang lebih baik lagi.

Bentuk perhatian seorang pemimpin terhadap bawahannya juga bisa diwujudkan dalam bentuk lain, yaitu mengikutsertakan karyawan dalam mengambil keputusan. Hal tersebut merupakan gaya kepemimpinan yang ketiga yaitu kepemimpinan partisipatif. Dimana seorang pemimpin berkonsultasi dengan bawahannya dan bertanya untuk mendapatkan masukan-masukan dan saran-saran dalam rangka pengambilan keputusan. Berikut ini adalah tabel yang menunjukkan bahwa pemimpin memang selalu mengikutsertakan para karyawannya dalam pengambilan keputusan.

Tabel III.9

Persebaran Persentase Responden berdasarkan Pengambilan Keputusan

Skala	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	2	10
Setuju	14	70
Tidak Setuju	3	15
Sangat Tidak Setuju	1	5
Total	20	100

Sumber: Kuesioner no.7

75 % responden menjawab setuju dengan pernyataan pemimpin selalu mengikutsertakan karyawan dalam hal pengambilan keputusan. Selama ini sebagian besar karyawan merasa dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang menyangkut organisasi atau perusahaan.

Responden lain memberikan pernyataan yang beragam. Ada yang menjawab sangat setuju (20 %) dan tidak setuju (25 %). Ini menunjukkan bahwa sejauh ini pimpinan Bernas berhasil menerapkan gaya kepemimpinannya. Dari temuan tersebut terlihat bahwa pimpinan di Bernas menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif.

Hal tersebut ditunjukkan bahwa pemimpin di Bernas selalu melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan dengan cara meminta saran dan pendapat mereka terhadap persoalan tertentu terkait dengan rencana kebijakan perusahaan. Tabel berikut akan menunjukkan bentuk lain dari gaya kepemimpinan partisipatif, sejauh mana keputusan diambil berdasarkan saran dan pendapat bawahan.

Tabel III.10

Persebaran Persentase Responden Pengambilan Keputusan Perusahaan berdasarkan Saran dan Pendapat Karyawan

Skala	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	4	20
Setuju	11	55
Tidak Setuju	5	25
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	20	100

Sumber: Kuesioner no.8

Pada tabel III.8 diatas menunjukkan 55% responden menjawab setuju bahwa dalam pengambilan keputusan seorang pimpinan mempertimbangkan saran dan pendapat karyawan. Temuan penelitian pada kuesioner nomor delapan ini juga menunjukkan bahwa pemimpin tersebut adalah pemimpin partisipatif. Karena salah satu ciri pemimpin yang partisipatif adalah pimpinan melibatkan bawahannya dalam pengambilan keputusan serta menerima saran dan pendapat bawahan untuk pertimbangan.

Selain bawahan diberi kesempatan untuk memberikan saran dan pendapat, bawahan juga diberikan wewenang mengambil keputusan sendiri terhadap tugasnya masing-masing. Mereka bertanggung jawab atas tugas

yang dipercayakan pimpinan kepadanya. Tabel berikut ini menunjukkan bahwa pemimpin memberi kepercayaan pada bawahan atas pengambilan keputusan terhadap tugas yang diberikan.

Tabel III.11
Persebaran Persentase Responden berdasarkan Wewenang atas Pengambilan Keputusan Sendiri terhadap Tugas-tugasnya

Skala	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	1	5
Setuju	12	60
Tidak Setuju	5	25
Sangat Tidak Setuju	2	10
Total	20	100

Sumber: Kuesioner no.9

Lebih dari sebagian responden (60%) menjawab setuju dengan pernyataan bahwa bawahan diberikan wewenang dalam pengambilan keputusan sendiri terhadap tugas-tugasnya. Karyawan Bernas diberi kepercayaan penuh oleh pimpinannya untuk mengambil keputusan sendiri terhadap tugas yang diberikan. Bertanggung jawab penuh atas keputusan yang diambil dengan segala resiko.

Pada temuan penelitian ini juga menunjukkan bahwa pimpinan Bernas menggunakan gaya kepemimpinan partisipatif. Pimpinan memberikan kepercayaan penuh pada bawahannya untuk mengambil keputusan sendiri merupakan salah satu bentuk gaya kepemimpinan partisipatif.

Sedangkan gaya kepemimpinan yang akan ditunjukkan pada tabel berikut adalah gaya kepemimpinan keempat kepemimpinan orientasi prestasi. Kepemimpinan ini menempatkan serangkaian tujuan yang menantang para

bawahannya untuk berprestasi. Salah satu item dari kepemimpinan orientasi prestasi adalah mendorong semangat karyawan dalam bekerja, pimpinan memberikan hukuman dan penghargaan pada karyawannya. Hal tersebut akan ditunjukkan dalam tabel berikut.

Tabel III.12
Persebaran Persentase Responden berdasarkan
Pemberian Hukuman dan Penghargaan

Skala	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	2	10
Setuju	13	65
Tidak Setuju	4	20
Sangat Tidak Setuju	1	5
Total	20	100

Sumber: Kuesioner no.10

Sebagaimana respon para karyawan Bernas, rata-rata sebagian besar responden (65%) menjawab setuju. Mereka setuju dengan pernyataan bahwa pimpinan memberikan hukuman bagi karyawan yang melakukan kesalahan dan memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi. Hal tersebut merupakan bentuk gaya kepemimpinan orientasi prestasi guna mendorong semangat kerja karyawan.

Dari sepuluh pernyataan mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dapat ditentukan interval berdasarkan pada persebaran skor yang didapat dari temuan penelitian. Penentuan interval dari variabel sebagai berikut:

$$i = R / k$$

$$= (\text{nilai koding tertinggi} \times \text{jumlah pertanyaan}) - (\text{jumlah pertanyaan} \times \text{nilai koding terendah}) / 4$$

$$= (4 \times 10) - (10 \times 1) / 4$$

$$= 7,5 \approx 8$$

Ket :

i = lebar interval

R = jarak pengukuran

K = jumlah interval

Dari perhitungan di atas, diperoleh empat kategori skor yang berkisar pada klasifikasi berikut :

1. Sangat efektif = 34 - 41
2. Efektif = 26 - 33
3. Tidak efektif = 18 - 25
4. Sangat tidak efektif = 10 - 17

Tabel III.13

Persebaran Persentase Responden berdasarkan Pengaruh Gaya Kepemimpinan

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat efektif	3	15
Efektif	14	70
Tidak efektif	3	15
Sangat Tidak efektif	0	0
Total	20	100

Sumber: Data primer yang telah diolah

Pengaruh gaya kepemimpinan berdasarkan tabel III.11 dapat dikategorikan efektif, yaitu sebesar 70 %. Sedang gaya kepemimpinan juga digolongkan kurang efektif sebesar 15% dan sisanya pengaruh gaya kepemimpinan sangat efektif sebanyak 15% responden.

Menurut responden, pengaruh gaya kepemimpinan sangat dipengaruhi oleh bagaimana sikap yang ditunjukkan seorang pemimpin dalam memimpin suatu perusahaan. Sebagian besar karyawan menyatakan pimpinan selalu memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk melaksanakan tugas dan mengajukan pendapat. Mayoritas karyawan juga menyatakan pimpinan memberikan pengarahan pada bawahan mengenai peraturan perusahaan dan cara kerja yang baik. Para responden mayoritas juga menyatakan pimpinan bersikap tegas, perhatian terhadap bawahannya, mengikutsertakan bawahan dalam pengambilan keputusan dan pimpinan memberikan dorongan dalam bekerja dengan cara memberikan penghargaan dan hukuman. Dengan demikian maka gaya kepemimpinan surat kabar harian Bernas Jogja termasuk gaya kepemimpinan direktif, suportif, partisipatif dan orientasi prestasi. Kepemimpinan di Bernas Jogja dapat dikatakan efektif, dikarenakan pemimpin selalu memberi semangat terhadap karyawannya guna mencapai tujuan perusahaan.

C. Iklim Organisasi

Iklim organisasi menurut Payne dan Pugh dalam Steers (1985: 123) adalah sikap, nilai, norma, dan perasaan yang lazim dimiliki oleh pekerja

dalam organisasi. Iklim organisasi merupakan sikap, norma dan sesuatu yang dirasakan oleh para individu karyawan terhadap lingkungan tempat mereka bekerja serta iklim pekerja organisasi merupakan karakteristik yang dimiliki oleh sebuah organisasi.

Menurut Steers (1985: 122) iklim organisasi dapat dilihat dari beberapa aspek. Aspek yang dimaksud meliputi fleksibilitas dan otonomi, menaruh kepercayaan dan terbuka, simpatik dan memberi dukungan, jujur dan menghargai, kejelasan tujuan, pekerjaan yang beresiko dan pertumbuhan kepribadian. Dari beberapa aspek yang disebutkan, iklim organisasi dilihat dari segi fleksibilitas dan otonomi. Bahwa baik karyawan maupun pimpinan dalam menggunakan waktu dan tugas-tugas yang dikerjakan pasti memperhatikan fleksibilitas. Tabel berikut ini akan menunjukkan bahwa terdapat atau tidak fleksibilitas dalam menggunakan waktu dan sumberdaya untuk mencapai tujuan organisasi.

Tabel III.14

**Persebaran Persentase Responden berdasarkan
Fleksibilitas dalam menggunakan waktu dan sumber daya**

Skala	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	2	10
Setuju	15	75
Tidak Setuju	3	15
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	20	100

Sumber: Kuesioner no.1

Kebanyakan responden (75%) menyatakan setuju dengan pernyataan adanya fleksibilitas dalam menggunakan waktu dan sumber daya untuk

mencapai tujuan organisasi. Dalam tabel diatas menjelaskan bahwa para karyawan dalam menggunakan waktu dan sumber daya terhitung sangat fleksibel.

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa karyawan di Bernas Jogja merasa nyaman bekerja di perusahaan surat kabar tersebut. Dengan adanya iklim organisasi yang dinilai kondusif karyawan Bernas dapat menjalankan tugasnya dengan lancar. Dalam penggunaan waktu dan sumber daya tidak hanya memperhatikan fleksibilitas saja akan tetapi memperhatikan otonomi juga. Tabel berikut ini akan menunjukkan terdapat adanya otonomi dalam menggunakan waktu dan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi.

Tabel III.15
Persebaran Persentase Responden berdasarkan
Otonomi dalam Menggunakan Waktu dan Sumber Daya

Skala	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	1	5
Setuju	16	80
Tidak Setuju	3	15
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	20	100

Sumber: Kuesioner no.2

Mayoritas responden (80%) menyatakan setuju dengan pernyataan bahwa terdapat otonomi dalam menggunakan waktu dan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak (5%) dan sisanya tidak setuju sebesar (15%) atas pernyataan tersebut. Pada tabel III.13 menunjukkan bahwa terdapat adanya otonomi dalam menggunakan waktu dan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi.

Untuk menciptakan suatu iklim organisasi yang bisa dikatakan kondusif hendaknya ada suatu kepercayaan penuh yang diberikan oleh atasan terhadap bawahannya. Karena tanpa adanya suatu rasa saling percaya yang ditumbuhkan antar sesama tidak akan tercipta suatu iklim organisasi yang diinginkan. Hal tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel III.16
Persebaran Persentase Responden berdasarkan
Kepercayaan Penuh oleh Atasan

Skala	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	1	5
Setuju	13	65
Tidak Setuju	6	30
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	20	100

Sumber: Kuesioner no.3

Dapat dilihat dari tabel diatas responden sebanyak 65% menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Dengan adanya pemberian kepercayaan penuh oleh atasan akan menciptakan hubungan kerja yang baik. Dari temuan penelitian tersebut terlihat bahwa karyawan Bernas Jogja diberikan kepercayaan penuh oleh atasannya. Hal tersebut merupakan salah satu upaya untuk menciptakan iklim organisasi yang kondusif.

Selain kepercayaan yang diberikan, keterbukaan juga hendaknya ditumbuhkan dalam hubungan kerja. Keterbukaan dapat membantu menciptakan iklim organisasi yang dinilai kondusif. Sikap saling terbuka antar atasan dan bawahan akan menumbuhkan komunikasi yang baik. sikap kebebasan berdiskusi tersebut akan ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel III.17**Persebaran Persentase Responden berdasarkan Kebebasan Berdiskusi**

Skala	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	1	5
Setuju	16	80
Tidak Setuju	3	15
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	20	100

Sumber: Kuesioner no.4

Responden yang setuju dengan pernyataan tersebut sebanyak 80%. Mereka merasa bahwa mereka diberikan tempat untuk bebas berdiskusi dalam berbagai masalah apapun. Sedangkan responden yang menyatakan kurang setuju sebesar 15% dan sisanya yang menyatakan sangat setuju dengan pernyataan para karyawan diberikan kebebasan berdiskusi dalam berbagai masalah apapun sebanyak 5%. Hal tersebut membuktikan bahwa responden merasa nyaman bekerja dalam perusahaan media tersebut.

Pada temuan penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa dalam perusahaan surat kabar Bernas Jogja terdapat adanya kebebasan dalam berdiskusi. Para karyawan Bernas diberikan kebebasan berdiskusi berbagai masalah oleh pimpinannya. Kebebasan dalam berdiskusi merupakan sikap keterbukaan antara atasan dan bawahannya. Hal tersebut merupakan suatu bentuk upaya untuk menciptakan iklim organisasi yang kondusif. Sikap saling terbuka antara atasan dan bawahan penting adanya dibudayakan dalam perusahaan. Dengan keterbukaan tersebut tidak ada kecurigaan terjadi dalam perusahaan. Selain keterbukaan dengan kebebasan berdiskusi yang dibudayakan dalam perusahaan, karyawan juga hendaknya diberikan

dukungan oleh atasan guna mencapai tujuan perusahaan.

Kebebasan berdiskusi merupakan salah satu bukti penciptaan iklim organisasi yang kondusif begitu juga dengan dukungan oleh atasan dalam melaksanakan rencana tujuan perusahaan. Berikut ini tabel yang akan menunjukkan pemberian dukungan oleh atasan dalam melaksanakan rencana tujuan perusahaan.

Tabel III.18
Persebaran Persentase Responden berdasarkan
Dukungan dalam Melaksanakan Rencana Tujuan Perusahaan

Skala	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	1	5
Setuju	15	75
Tidak Setuju	4	20
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	20	100

Sumber: Kuesioner no.5

Kebanyakan responden (75%) menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Terlihat dalam tabel III.16 bahwa responden selalu didukung oleh atasannya dalam melaksanakan rencana tujuan perusahaan. Dukungan tersebut sangat penting adanya diberikan pada karyawan. Tanpa adanya dukungan tersebut tidak tercapai tujuan perusahaan yang sudah direncanakan.

Dari hasil penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa para karyawan di perusahaan surat kabar Bernas Jogja selalu diberi dukungan oleh atasannya. Pemberian dukungan dalam melaksanakan rencana tujuan perusahaan merupakan suatu bentuk upaya untuk menciptakan iklim organisasi yang dinilai kondusif. Dengan temuan penelitian yang menyatakan para responden

setuju dengan pernyataan tersebut membuktikan iklim organisasi dalam perusahaan surat kabar Bernas Jogja dapat dinilai kondusif.

Selain itu penciptaan iklim organisasi yang harus didasari dengan kejujuran para pekerjanya terhadap atasan, begitu juga sebaliknya itu penting adanya ditumbuhkan dalam lingkungan perusahaan. Tabel berikut ini akan menunjukkan bahwa bawahan terhadap atasannya selalu jujur, begitu juga sebaliknya.

Tabel III.19
Persebaran Persentase Responden berdasarkan
Kejujuran antar Atasan dan Bawahan

Skala	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	2	10
Setuju	14	70
Tidak Setuju	4	20
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	20	100

Sumber: Kuesioner no.6

Sikap saling jujur patut ditanamkan dalam perusahaan untuk menciptakan suatu lingkungan kerja dan hubungan kerja yang baik. Kejujuran tersebut dapat dilihat dalam tabel III.17 responden kebanyakan (70%) menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Sedangkan responden yang tidak setuju yaitu sebesar 20% dan sisanya responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 10%.

Dapat dilihat dari temuan penelitian kuesioner nomer enam bahwa dalam perusahaan surat kabar Bernas Jogja sikap saling jujur antara atasan dan bawahan tercipta begitu adanya. Kejujuran dalam perusahaan hendaknya dibudayakan antara atasan dan bawahan dalam melakukan pekerjaan guna

mencapai tujuan perusahaan. Dengan adanya hal tersebut para karyawan merasa nyaman bekerja di perusahaan surat kabar Bernas Jogja.

Kejujuran tersebut juga disertai dengan rasa saling menghargai satu sama lain. Dalam iklim yang diciptakan oleh suatu organisasi atau perusahaan saling menghargai antar sesama hendaknya ditumbuhkan. Hal tersebut akan ditunjukkan dalam tabel berikut ini.

Tabel III.20

Persebaran Persentase Responden berdasarkan Sikap Saling Menghargai

Skala	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	2	10
Setuju	14	70
Tidak Setuju	3	15
Sangat Tidak Setuju	1	5
Total	20	100

Sumber: Kuesioner no.7

Lebih dari dua pertiga responden (70%) menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Terlihat pada tabel III. menyatakan bahwa sikap saling menghargai antar atasan dan bawahan ditanamkan dalam hubungan kerja. Sikap saling menghargai tersebut tercipta di perusahaan media Bernas, dimana para karyawannya mayoritas berjenis kelamin laki-laki. Dengan adanya sikap saling menghargai ini terbukti bahwa iklim organisasi tercipta di perusahaan media Bernas dan para karyawan merasa nyaman bekerja di perusahaan tersebut.

Sikap-sikap yang ditunjukkan tersebut guna mendukung tercapainya suatu tujuan perusahaan. Para karyawan melaksanakan tugas dengan baik sesuai dengan pendefinisian tujuan pekerjaan. Hal ini akan ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel III.21
Persebaran Persentase Responden berdasarkan pelaksanaan Tugas sesuai dengan Pendefinisian Tujuan Pekerjaan

Skala	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	2	10
Setuju	18	90
Tidak Setuju	0	0
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	20	100

Sumber:Kuesioner no.8

Mayoritas responden (90%) menyatakan setuju dan sisanya responden (10%) menyatakan sangat setuju dengan pernyataan bahwa mereka melaksanakan tugas dengan baik sesuai dengan pendefinisian tujuan pekerjaan. Hampir semua karyawan melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai dengan pendefinisian tujuan pekerjaan.

Dari temuan penelitian kuesioner nomer delapan menunjukkan bahwa iklim organisasi di perusahaan surat kabar Bernas Jogja dinilai kondusif. Hal tersebut dapat dilihat dalam tabel III.19 bahwa para karyawan Bernas melaksanakan tugas dengan baik sesuai dengan pendefinisian tujuan pekerjaan. Pernyataan para karyawan melaksanakan tugas dengan baik merupakan salah satu aspek iklim organisasi dari segi kejelasan tujuan.

Aspek iklim organisasi menurut Steers (1985: 122) selain dari segi kejelasan tujuan dapat juga dinilai dari segi pekerjaan yang beresiko. Salah satu bentuk aspek pekerjaan yang beresiko yaitu para karyawan merasa bebas dan tidak takut untuk tidak menyetujui pendapat dan tindakan atasan dalam mengerjakan tugas. Pernyataan tersebut akan ditunjukkan dalam tabel berikut.

Tabel III.22

**Persebaran Persentase Responden berdasarkan Bebas Tidak Menyetujui
Tindakan Atasan dalam Mengerjakan Tugas**

Skala	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	1	5
Setuju	13	65
Tidak Setuju	6	30
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	20	100

Sumber: Kuesioner no.9

Responden (65%) menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Sedangkan responden yang menyatakan tidak setuju sebesar 30% dan sisanya yang menyatakan sangat setuju sebanyak 5%. Dalam tabel III.20 terlihat bahwa kurang adanya para karyawan yang diberikan haknya dalam bebas berpendapat atas tindakan pemimpin dalam mengerjakan tugas. Akan tetapi kebanyakan juga para karyawan Bernas mendapatkan kebebasan dalam berpendapat tanpa merasa takut untuk tidak menyetujui pendapat dan tindakan pimpinan.

Pada temuan penelitian kuesioner nomer sembilan menggambarkan bahwa para karyawan Bernas bebas melakukan pekerjaan dalam perusahaan dan adanya suatu kebebasan dalam menyatakan pendapatnya. Hal tersebut membuktikan iklim organisasi dalam perusahaan surat kabar Bernas Jogja mengikuti aspek iklim organisasi dari segi pekerjaan yang beresiko. Aspek iklim organisasi selain dari pekerjaan yang beresiko juga dapat dilihat pada pertumbuhan kepribadian.

Pertumbuhan kepribadian dapat diwujudkan dalam berbagai hal yaitu dalam melaksanakan tugas apapun sebaiknya lebih mementingkan pencapaian tujuan. Dengan harapan bahwa iklim organisasi dalam perusahaan dapat dinilai kondusif. tabel berikut ini akan ditunjukkan para karyawan dalam melaksanakan tugas lebih mementingkan pencapaian tujuan dibandingkan apapun.

Tabel III.23

Persebaran Persentase Responden berdasarkan Pencapaian tujuan

Skala	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	1	5
Setuju	15	75
Tidak Setuju	4	20
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	20	100

Sumber: Kuesioner no.10

Kebanyakan responden (75%) menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Sedangkan responden yang menyatakan tidak setuju sebesar 20% dan sisanya responden yang menyatakan sangat setuju sebanyak 5%. Para karyawan melaksanakan tugasnya dengan sungguh-sungguh dan mereka lebih mementingkan pencapaian tujuan perusahaan dibandingkan yang lainnya. Para karyawan untuk meningkatkan kualitas kerja, mereka membutuhkan adanya training dari pimpinan perusahaan.

Dari hasil perolehan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa para karyawan Bernas Jogja selalu mementingkan pencapaian tujuan perusahaan. hal tersebut membuktikan perusahaan mengukur suatu iklim organisasi dari segi pertumbuhan kepribadian. Pertumbuhan kepribadian dapat ditunjukkan

dalam hal tersebut membuktikan perusahaan mengukur suatu iklim organisasi dari segi pertumbuhan kepribadian. Pertumbuhan kepribadian dapat ditunjukkan dalam hal tersebut membuktikan perusahaan mengukur suatu iklim organisasi dari segi pertumbuhan kepribadian. Pertumbuhan kepribadian dapat ditunjukkan dalam hal lain yaitu pimpinan memberi kesempatan pada karyawannya untuk mengikuti training.

Training yang diberikan pada karyawan itu penting adanya untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan. Pemberian kesempatan mengenai training ini merupakan salah satu penciptaan iklim organisasi. Dimana para karyawannya diberi pengarahan mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Tabel berikut akan menunjukkan bahwa dalam perusahaan media Bernas juga memberikan training terhadap karyawannya.

Tabel III.24

Persebaran Persentase Responden berdasarkan Pemberian training

Skala	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	0	0
Setuju	12	60
Tidak Setuju	7	35
Sangat Tidak Setuju	1	5
Total	20	100

Sumber: Kuesioner no.11

Kebanyakan responden (60%) menjawab setuju dengan pernyataan bahwa para karyawan diberi training oleh pimpinannya. Sedangkan responden yang menyatakan tidak setuju sebesar 35% dan sisanya yang menyatakan sangat setuju sebanyak 5%. Pada tabel III.22 terlihat bahwa banyak responden yang kurang mendapatkan training dari perusahaan.

Pemberian training terhadap karyawan merupakan salah satu bentuk dari aspek pertumbuhan kepribadian. Dari temuan penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa karyawan Bernas mayoritas mendapatkan training dari pimpinannya. Hal tersebut membuktikan iklim organisasi di perusahaan Bernas Jogja dinilai sangat kondusif.

Dari sebelas pertanyaan mengenai iklim organisasi terdapat interval yang ditentukan berdasarkan pada persebaran skor yang didapat dari temuan penelitian. Penentuan interval dari variabel ini adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 i &= R / k \\
 &= (\text{nilai koding tertinggi} \times \text{jumlah pertanyaan}) - (\text{jumlah pertanyaan} \times \\
 &\quad \text{nilai koding terendah}) / 4 \\
 &= (4 \times 11) - (11 \times 1) / 4 \\
 &= 8,25 \approx 8
 \end{aligned}$$

Ket :

i = lebar interval

R = jarak pengukuran

K = jumlah interval Ket :

Dari perhitungan di atas, diperoleh empat kategori skor yang berkisar pada klasifikasi berikut :

- | | |
|--------------------------|-----------|
| 1. Sangat kondusif | = 35 - 42 |
| 2. Kondusif | = 27 - 34 |
| 3. Tidak Kondusif | = 19 - 26 |
| 4. Sangat tidak kondusif | = 11 - 18 |

Tabel III.25**Persebaran Persentase Responden berdasarkan Iklim Organisasi**

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat kondusif	1	5
Kondusif	18	90
Tidak kondusif	1	5
Sangat Tidak kondusif	0	0
Total	20	100

Sumber: Data primer yang telah diolah

Iklim organisasi berdasarkan tabel III.23 dapat dikategorikan kondusif, yaitu sebesar 90 %. Sedang iklim organisasi juga digolongkan kurang kondusif sebesar 5% dan sisanya iklim organisasi sangat kondusif sebanyak 5% responden.

Menurut responden, iklim organisasi didukung oleh bagaimana cara para karyawan menciptakan suatu iklim organisasi yang dinilai kondusif dengan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan menunjukkan hubungan kerja yang baik yaitu komunikasi antar karyawan lancar. Hal tersebut didukung dari beberapa aspek yang telah dilakukan oleh pimpinan untuk menciptakan iklim organisasi yang kondusif.

D. Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja mengandung arti perbandingan antara hasil yang dicapai (input) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (output). Dengan kata lain bahwa produktivitas memiliki 2 dimensi. Dimensi pertama adalah efektivitas yang mengarah kepada pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kualitas dan waktu. Yang kedua yaitu efisiensi yang berkaitan dengan upaya membandingkan input dengan

realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan (Umar, 1998: 9).

Suatu pencapaian target yang berkaitan dengan kuantitas, kualitas dan waktu akan diPersentasekan dalam tabel berikut. Salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan yaitu dimana kemampuan kerja karyawan dapat ditentukan melalui beban yang harus diselesaikan dalam sehari.

Tabel III.26

Persebaran Persentase Responden berdasarkan Kemampuan Kerja

Skala	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	2	10
Setuju	7	35
Tidak Setuju	8	40
Sangat Tidak Setuju	3	15
Total	20	100

Sumber: Kuesioner no.1

Kurang dari separuh responden (40%) menyatakan tidak setuju dan yang menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 15%. Sedangkan responden yang menyatakan setuju sebesar 35% dan sisanya yang menyatakan sangat setuju sebanyak 10%. Dalam penilaian atau tingkat kemampuan kerja yang ditentukan oleh beban kerja yang harus diselesaikan dalam sehari tidak menemui ketidaksetujuan oleh responden. Artinya dalam perusahaan tersebut menilai kemampuan para karyawannya bukan hanya dari beban kerja yang harus diselesaikan dalam sehari.

Selain itu kualitas kerja hendaknya dipertanyakan untuk meningkatkan produktivitas kerja. berikut ini akan ditunjukkan kualitas

kerja yang diberikan karyawan sangat memuaskan atau kurang memuaskan.

Tabel III.27

Persebaran Persentase Responden berdasarkan Kualitas Kerja

Skala	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	3	15
Setuju	11	55
Tidak Setuju	6	30
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	20	100

Sumber: Kuesioner no.2

Sepuluh lebih dari responden (55%) menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Terlihat dalam tabel III.25 para karyawan selalu memberikan kualitas kerja yang memuaskan terhadap perusahaannya. Sedangkan responden yang menyatakan tidak setuju sebesar 30% dan sisanya responden yang menyatakan sangat setuju dengan pernyataan tersebut sebanyak 15%. Adapun karyawan yang kurang memberikan kualitas kerja yang memuaskan.

Dari temuan penelitian diatas dapat dilihat bahwa kualitas kerja karyawan yang diberikan sangat memuaskan. Hal tersebut membuktikan hasil kerja karyawan di perusahaan surat kabar Bernas Jogja dinilai produktif.

Dengan hal tersebut tentunya perusahaan merasa puas dengan pekerjaan yang dilakukan atau tidak merasa puas. Pada tabel berikut ini akan menunjukkan pernyataan bahwa perusahaan puas dengan pekerjaan yang dilakukan karyawannya.

Tabel III.28**Persebaran Persentase Responden berdasarkan Kepuasan**

Skala	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	1	5
Setuju	15	75
Tidak Setuju	4	20
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	20	100

Sumber: Kuesioner no.3

Responden kebanyakan (75%) menyatakan setuju dengan pernyataan tersebut. Sedangkan responden yang menyatakan tidak setuju sebesar 20% dan sisanya responden menjawab sangat setuju dengan pernyataan tersebut sebanyak 5%. Dalam tabel III.26 bisa diketahui bahwa perusahaan merasa puas dengan hasil kerja yang dilakukan karyawannya selama ini.

Dapat dilihat dari pernyataan sebagian besar karyawan menyatakan bahwa perusahaan merasa puas dengan pekerjaan yang telah dilakukan. Artinya perusahaan sangat senang dengan hasil kerja yang telah diberikan selama ini. Dengan begitu dapat disimpulkan bahwa hasil kerja yang dihasilkan terbilang produktif. Walaupun karyawan sudah memberikan hasil kerja yang memuaskan juga belum tentu tidak mendapat teguran dari pimpinan atas kualitas kerja.

Diperusahaan manapun para karyawan dalam melaksanakan tugas biasanya mendapatkan teguran dari pimpinannya atas kesalahan yang dilakukan. Teguran terhadap kualitas kerja juga merupakan salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Untuk itu tabel berikut

ini akan menunjukkan bahwa teguran tersebut juga dilakukan dalam perusahaan media.

Tabel III.29
Persebaran Persentase Responden Berdasarkan
Teguran terhadap Kualitas Kerja

Skala	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	0	0
Setuju	7	35
Tidak Setuju	12	60
Sangat Tidak Setuju	1	5
Total	20	100

Sumber: Kuesioner no.4

Responden rata-rata (60%) menjawab tidak setuju dengan pernyataan bahwa mereka selalu mendapat teguran terhadap kualitas kerja. Artinya para karyawan selalu memberikan hasil kerja yang memuaskan. Sedangkan responden yang menjawab setuju sebesar 35% dan sisanya responden yang menjawab sangat tidak setuju sebanyak 5%. Angka persentase yang ada menunjukkan bahwa masih ada karyawan yang terkadang mendapat teguran atas kualitas kerja yang diberikan.

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa karyawan Bernas Jogja selalu mendapatkan teguran dari pimpinannya dalam melaksanakan tugas. Teguran yang telah dilakukan oleh pemimpin penting adanya, dikarenakan untuk mendapatkan kualitas kerja yang bagus sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan.

Selain mengenai teguran atas kualitas kerja yang dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan, tepat waktu dalam

menyelesaikan pekerjaan juga harus diperhatikan. Dengan tepat waktu dalam melaksanakan tugas akan memperlancar aktifitas yang dilakukan. Untuk itu para karyawan diharapkan dapat tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Tabel berikut ini akan menunjukkan hal tersebut.

Tabel III.30

Persebaran Persentase Responden berdasarkan Ketepatan Waktu

Skala	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	2	10
Setuju	15	75
Tidak Setuju	3	15
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	20	100

Sumber: Kuesioner no.5

Berdasarkan jawaban dari kuesioner tersebut, diketahui bahwa sebagian besar respondennya (75%) setuju bahwa para karyawan selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya, dengan begitu tugas yang diberikan pimpinan terlaksana sesuai dengan yang diharapkan. Kemudian 15% responden menyatakan tidak setuju dengan pernyataan tersebut, dan sisanya 10% menjawab sangat setuju.

Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan sangat diperhatikan oleh perusahaan. Oleh karena itu karyawan diberikan batasan waktu dalam mengerjakan tugas guna mencapai tujuan tertentu di dalam perusahaan. Dapat dilihat dari tabel di atas bahwa sebagian besar karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Hal tersebut membuktikan hasil kerja yang diberikan

karyawan Bernas dinilai produktif.

Jika sebuah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat waktu sesuai target yang ditentukan sebelumnya maka pekerjaan tersebut akan menghasilkan produksi yang memuaskan. Seorang karyawan harus mempunyai komitmen tinggi untuk melaksanakan tugas dengan baik. Hal tersebut akan coba ditunjukkan dalam tabel berikut ini.

Tabel III.31

**Persebaran Persentase Responden
berdasarkan Pelaksanaan Tugas dengan Baik**

Skala	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	2	10
Setuju	15	75
Tidak Setuju	3	15
Sangat Tidak Setuju	0	0
Total	20	100

Sumber: Kuesioner no.6

Melaksanakan tugas dengan baik selalu dilakukan oleh para karyawan. Terbukti dalam tabel diatas dapat dilihat bahwa kebanyakan responden (75%) menyatakan setuju. Sedangkan responden yang menyatakan tidak setuju sebesar 15% dan sisanya yang menyatakan sangat setuju sebanyak 10%. Ada beberapa responden yang kurang setuju dengan pernyataan tersebut, dikarenakan para karyawan tidak menghasilkan produksi yang memuaskan.

Dalam temuan penelitian kuesioner nomer enam mengenai produktivitas kerja ini membuktikan karyawan Bernas melaksanakan tugas dengan baik untuk menghasilkan produksi yang memuaskan. Hal tersebut

dapat dilihat karyawan Bernas selalu memberikan hal yang terbaik untuk perusahaannya. Sehingga dapat tercapai apa yang menjadi tujuan dari perusahaan Bernas Jogja

Apabila perusahaan menginginkan para karyawannya melaksanakan tugas dengan baik, hendaknya didukung dengan penyediaan fasilitas yang cukup terkait dengan pekerjaan. Tabel berikut akan menunjukkan adanya fasilitas yang disediakan perusahaan terkait dengan pekerjaan karyawan.

Tabel III.32

Persebaran Persentase Responden berdasarkan Penyediaan Fasilitas

Skala	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	0	0
Setuju	11	55
Tidak Setuju	6	30
Sangat Tidak Setuju	3	15
Total	20	100

Sumber: Kuesioner no.7

Dari responden kami disebutkan bahwa 55% responden setuju dengan pernyataan bahwa perusahaan menyediakan fasilitas yang cukup terkait dengan pekerjaan. Sebagian 30% responden menyatakan tidak setuju dengan pernyataan tersebut, dikarenakan penyediaan fasilitas perusahaan kurang memadai. Sehingga para karyawan kurang antusias dalam melaksanakan tugas. Sisanya adalah 15% responden sangat tidak setuju dikarenakan pihak responden yang tidak mengetahui apapun mengenai fasilitas apa yang tersedia diperusahaan.

Dari data yang diperoleh diatas sebagian dari karyawan Bernas

menyatakan bahwa fasilitas yang disediakan perusahaan cukup memadai. Hal tersebut dapat disimpulkan perusahaan memberikan fasilitas yang cukup terkait dengan pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan. Dengan adanya fasilitas yang diberikan akan membantu meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Pelaksanaan tugas selain tersedianya fasilitas yang diberikan juga hendaknya didukung dengan biaya operasional yang cukup supaya tidak menghambat pekerjaan yang akan dilakukan. Untuk itu biaya operasional hendaknya ditentukan oleh perusahaan demi lancarnya suatu pekerjaan dan penggunaannya juga harus sesuai yang sudah ditetapkan. Hal ini akan ditunjukkan dalam tabel berikut.

Tabel III.33

Persebaran Persentase Responden berdasarkan Biaya operasional

Skala	Frekuensi	Persentase
Sangat Setuju	2	10
Setuju	11	55
Tidak Setuju	6	30
Sangat Tidak Setuju	1	5
Total	20	100

Sumber: Kuesioner no.8

Hampir dari sebagian responden (55%) menyetujui pernyataan tersebut dan 10% menyatakan sangat setuju bahwa apabila melaksanakan tugas didukung dengan biaya operasional yang sudah ditentukan perusahaan dan digunakan sesuai dengan keperluan yang dibutuhkan. Responden sebanyak 30% menyatakan tidak setuju dan menyatakan sangat tidak setuju sebanyak 5% dengan adanya biaya operasional yang telah

ditetapkan perusahaan. Artinya tidak ada biaya operasional yang mendukung pelaksanaan tugas, tidak salah jika para karyawan tidak maksimal dalam melaksanakan tugas. Karena seharusnya biaya operasional tersebut sudah ditetapkan oleh perusahaan.

Dari temuan penelitian diketahui dalam melaksanakan tugas didukung dengan biaya operasional yang sudah ditentukan perusahaan dan digunakan sesuai dengan keperluan yang dibutuhkan. Apabila tidak ada biaya operasional yang seharusnya diberikan, perusahaan tidak dapat menyalahkan hasil kerja yang telah diberikan karyawan.

Berdasarkan dari sebelas pertanyaan di atas mengenai produktivitas kerja karyawan, maka dapat ditentukan interval berdasarkan pada persebaran skor variabel kualitas produk yang didapat dari temuan penelitian. Penentuan interval dari variabel ini adalah sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 i &= R / k \\
 &= (\text{nilai koding tertinggi} \times \text{jumlah pertanyaan}) - (\text{jumlah pertanyaan} \times \\
 &\quad \text{nilai koding terendah}) / 4 \\
 &= (4 \times 8) - (8 \times 1) / 4 \\
 &= 6
 \end{aligned}$$

Ket:

i = lebar interval

R = jarak pengukuran

K = jumlah interval

Dari perhitungan di atas, diperoleh empat kategori skor yang

berkisar pada klasifikasi berikut:

1. Sangat produktif = 26 - 31
2. Produktif = 20 - 25
3. Tidak produktif = 14 - 19
4. Sangat tidak produktif = 8 - 13

Tabel III.34

**Persebaran Persentase Responden berdasarkan
Produktivitas Kerja Karyawan**

Kategori	Frekuensi	Persentase
Sangat produktif	0	0
Produktif	14	70
Tidak produktif	6	30
Sangat Tidak produktif	0	0
Total	20	100

Sumber Data primer yang telah diolah

Dengan hasil kuesioner yang telah peneliti lakukan, maka hasil yang didapatkan dari produktivitas kerja karyawan dapat dikategorikan produktif, yaitu sebagian besar responden sebanyak 70%. Kemudian sisanya responden sebanyak 30% dikategorikan tidak produktif.

Menurut responden, penilaian peningkatan produktivitas kerja dapat diukur dengan kemampuan kerja karyawan ditentukan oleh beban yang harus diselesaikan dalam sehari. Sebagian besar karyawan menyatakan bahwa karyawan selalu memberikan kualitas kerja yang memuaskan. Mayoritas karyawan juga menyatakan selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Para responden mayoritas juga

menyatakan bahwa perusahaan menyediakan fasilitas yang cukup dan dalam melaksanakan tugas karyawan mendapatkan biaya operasional yang sudah ditentukan perusahaan. Dengan demikian maka kinerja karyawan surat kabar harian Bernas Jogja dikatakan produktif.

E. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1) terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil temuan di lapangan, tabel berikut ini akan menjelaskan keterkaitan antara pengaruh gaya kepemimpinan (X_1) Terhadap produktivitas kerja karyawan (Y).

Tabel III.35
Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1) terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Y)

Gaya kepemimpinan (X_1)	Produktivitas Kerja Karyawan				Total
	Sangat Produktif	Produktif	Tidak Produktif	Sangat Tidak Produktif	
Sangat Efektif	0	2 66,67%	1 33,33%	0	3 100%
Efektif	0	11 78,57%	3 21,43%	0	14 100%
Tidak Efektif	0	1 33,33%	2 66,67%	0	3 100%
Sangat Tidak Efektif	0	0	0	0	0 100%

Dari hasil penelitian, gaya kepemimpinan (X_1) berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan (Y), ini terbukti dengan mayoritas responden menyatakan jika kepemimpinan di Bernas Jogja dikatakan

efektif maka berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan sebesar 78,57%. kemudian apabila gaya kepemimpinan yang kurang efektif otomatis hasil yang didapatkan dari produktivitas kerja karyawan pun tidak produktif, yaitu dengan nilai sebesar 66,67% dari variabel tersebut.

Pemimpin di Bernas Jogja menggunakan gaya kepemimpinan direktif, suportif, partisipatif dan orientasi prestasi. Kepemimpinan direktif mencakup pemberian kesempatan terhadap bawahannya untuk melaksanakan tugas sesuai dengan peraturan perusahaan. kepemimpinan suportif yaitu pimpinan mempunyai sikap yang tegas terhadap bawahannya dalam melaksanakan tugas. Sedangkan kepemimpinan partisipatif mencakup pada sistem pengambilan keputusan, yaitu pimpinan mengikutsertakan bawahan dalam mengambil keputusan dan keputusan diambil setelah adanya saran juga pendapat dari bawahan. Kepemimpinan orientasi prestasi yaitu pimpinan memberikan dorongan terhadap bawahannya untuk berprestasi, misalnya pimpinan memberikan hukuman dan penghargaan terhadap bawahannya sebagai bentuk pendorong semangat dalam bekerja. Dengan adanya keempat gaya kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpin Bernas Jogja maka produktivitas kerja karyawan semakin meningkat sehingga tujuan dari suatu perusahaan dapat tercapai.

F. Pengaruh Iklim Organisasi (X_2) Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Y)

Penciptaan iklim organisasi yang kondusif akan meningkatkan

produktivitas kerja karyawan. Berikut ini akan digambarkan keterkaitan antara pengaruh Iklim Organisasi Terhadap produktivitas Kerja Karyawan di PT Media Bernas Yogyakarta.

Tabel III.36
Pengaruh Iklim Organisasi (X_2) Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Y)

Iklim Organisasi (X_1)	Produktivitas Kerja Karyawan				Total
	Sangat Produktif	Produktif	Tidak Produktif	Sangat Tidak Produktif	
Sangat Kondusif	0	1 100%	0	0	1 100%
Kondusif	0	13 72,22%	5 27,78%	0	18 100%
Tidak Kondusif	0	0	1 100%	0	1 100%
Sangat Tidak Kondusif	0	0	0	0	0 100%

Dari hasil penelitian, iklim organisasi (X_2) berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan (Y), ini terbukti dengan sejumlah lebih dari responden mengatakan iklim organisasi dinilai kondusif terhadap produktivitas kerja sebesar 72,22%. Kemudian juga iklim organisasi dinilai kondusif terhadap hasil kinerja karyawan yang kurang produktif sebesar. Mayoritas responden (72,22%) berpendapat apabila iklim organisasi mempunyai pengaruh yang besar terhadap produktivitas kerja karyawan. Namun dari temuan penelitian juga didapat bahwa iklim organisasi yang tidak kondusif, maka hasil kinerja karyawan responden tidak produktif.

Data tersebut menunjukkan bahwa iklim organisasi yang kondusif tidak selalu menghasilkan kinerja karyawan yang produktif. Hal ini dapat disebabkan faktor lain yaitu faktor dari individu karyawan masing-masing seperti sikap, perilaku seseorang yang berbeda yang dapat mengakibatkan suatu tujuan tidak tercapai. Dapat dilihat juga dari tingkat kinerja karyawan yang ditunjukkan dengan bagaimana para individu melaksanakan tugasnya tersebut.

G. Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Iklim Organisasi (X_2) Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Y)

Di bawah ini adalah tabel yang menjelaskan keterkaitan antara pengaruh gaya kepemimpinan (X_1) dan iklim organisasi (X_2) Terhadap produktivitas kerja karyawan (Y).

Tabel III.37

Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1) dan Iklim Organisasi (X_2) terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Y)

Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X_1)	Iklim Organisasi (X_2)	Produktivitas Kerja Karyawan (Y)				Total
		Sangat Produktif	Produktif	Tidak Produktif	Sangat Tidak Produktif	
Sangat Efektif	Sangat Kondusif	0	1 100%	0	0	1 100%
	Kondusif	0	1 50%	1 50%	0	2 100%
	Tidak Kondusif	0	0	0	0	0
	Sangat Tidak Kondusif	0	0	0	0	0
Efektif	Sangat Kondusif	0	0	0	0	0
	Kondusif	0	11 78,57%	3 21,43%	0	14 100%

	Tidak Kondusif	0	0	0	0	0
	Sangat Tidak Kondusif	0	0	0	0	0
Tidak Efektif	Sangat Kondusif	0	0	0	0	0
	Kondusif	0	1 50%	1 50%	0	2 100%
	Tidak Kondusif	0	0	1 100%	0	1 100%
	Sangat Tidak Kondusif	0	0	0	0	0
Sangat Tidak Efektif	Sangat Kondusif	0	0	0	0	0
	Kondusif	0	0	0	0	0
	Tidak Kondusif	0	0	0	0	0
	Sangat Tidak Kondusif	0	0	0	0	0

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka ditemukan bahwa adanya kesesuaian antara pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan. Hal tersebut dapat dilihat dari penjelasan yang dinyatakan oleh sebagian besar dari responden yang berjumlah 11 responden dengan Persentase 78,57%. Bahwasanya gaya kepemimpinan dinyatakan efektif dan iklim organisasi dinilai kondusif begitu juga dengan produktivitas kerja karyawan dinyatakan produktif.

Temuan penelitian tersebut sesuai dengan pendapat yang dikemukakan Agus Dharma yaitu masalah kepemimpinan telah lama dipandang sebagai salah satu faktor terpenting yang mempengaruhi penampilan kerja dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau

sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu (Dharma, 1984;37). Dari pengertian tersebut dapat dilihat bahwasanya seorang pemimpin mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap bawahannya. Hal tersebut berhubungan dengan kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya untuk menghasilkan kerja yang produktif.

Jadi dapat disimpulkan, untuk mendapatkan hasil kerja karyawan yang produktif maka pimpinan pun harus mempunyai sikap yang bijaksana terhadap karyawannya, agar produktivitas karyawan meningkat, dan apabila kepemimpinan dalam suatu perusahaan dinyatakan efektif maka karyawan pun akan melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

Akan tetapi selain itu iklim organisasi pun juga harus kondusif, karena dengan lingkungan kerja yang nyaman dan juga komunikasi antar karyawan terjalin dengan baik akan berpengaruh pada tingkat produktivitas kerja karyawan. Begitu juga dengan hubungan antar karyawan akan menentukan tingkat produktivitas kerja dari karyawan. Hubungan antar karyawan yang tidak serasi akan mengakibatkan turunnya tingkat produktivitas kerja karyawan. Hal tersebut dikarenakan kurang adanya kerjasama antar karyawan. Untuk mewujudkan hubungan antar karyawan yang serasi, dibutuhkan seorang pemimpin dalam perusahaan yang dapat memberikan contoh yang baik bagi para karyawannya.

Dengan gaya kepemimpinan yang efektif dan iklim organisasi yang kondusif maka akan mempengaruhi tingkat kinerja karyawan untuk mendapatkan hasil yang produktif.

BAB IV

ANALISIS HASIL PENELITIAN

Pada bab ini akan dijelaskan pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan, yang dilakukan dengan uji validitas, uji reliabilitas, korelasi product moment dan analisis regresi linier berganda

A. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengukur sejauh mana ketepatan suatu alat ukur melakukan fungsi ukurnya. Teknik yang digunakan untuk uji validitas adalah korelasi *Pearson Product Moment*. Pengujian validitas dilakukan dengan responden sebanyak 20 responden. Dalam pengujian ini koefisien korelasi kritis diperoleh dari tabel distribusi r pada taraf signifikan sebesar 5 % diperoleh nilai r-tabel = 0,4438. Uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung dengan nilai r tabel. Jika r hitung (untuk r tiap butir pertanyaan terhadap skor total) lebih besar dari nilai r tabel, maka butir atau pertanyaan tersebut dikatakan valid. Hasil Uji Validitas dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel IV.1
Hasil Uji Validitas

Variabel	Item	Koefisien Korelasi	r tabel	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	X _{1.1}	0.788	0.444	Valid
	X _{1.2}	0.667	0.444	Valid
	X _{1.3}	0.597	0.444	Valid
	X _{1.4}	0.532	0.444	Valid
	X _{1.5}	0.652	0.444	Valid
	X _{1.6}	0.844	0.444	Valid
	X _{1.7}	0.621	0.444	Valid
	X _{1.8}	0.809	0.444	Valid
	X _{1.9}	0.747	0.444	Valid
	X _{1.10}	0.854	0.444	Valid
Iklim Organisasi	X _{2.1}	0.547	0.444	Valid
	X _{2.2}	0.804	0.444	Valid
	X _{2.3}	0.617	0.444	Valid
	X _{2.4}	0.771	0.444	Valid
	X _{2.5}	0.690	0.444	Valid
	X _{2.6}	0.811	0.444	Valid
	X _{2.7}	0.614	0.444	Valid
	X _{2.8}	0.730	0.444	Valid
	X _{2.9}	0.745	0.444	Valid
	X _{2.10}	0.707	0.444	Valid
	X _{2.11}	0.840	0.444	Valid
Produktivitas	Y _{1.1}	0.805	0.444	Valid
	Y _{1.2}	0.834	0.444	Valid
	Y _{1.3}	0.719	0.444	Valid
	Y _{1.4}	0.626	0.444	Valid
	Y _{1.5}	0.673	0.444	Valid
	Y _{1.6}	0.758	0.444	Valid
	Y _{1.7}	0.698	0.444	Valid
	Y _{1.8}	0.677	0.444	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2009

Dari Tabel IV.1 di atas dapat diketahui besarnya koefisien korelasi dari seluruh butir pertanyaan terdiri dari 10 butir pertanyaan untuk variabel

gaya kepemimpinan, 11 butir pertanyaan untuk iklim organisasi dan 8 butir pertanyaan untuk produktivitas kerja. Dari hasil perhitungan koefisien korelasi (r_{xy}) seluruhnya mempunyai r_{hitung} yang lebih besar dari r_{tabel} 0,444. Dengan demikian seluruh item pertanyaan layak digunakan untuk penelitian selanjutnya. Artinya kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini telah memiliki ketepatan dalam pengukuran variabel, sehingga tidak ada perbedaan persepsi yang diterima responden terhadap arti masing-masing item pertanyaan.

2. Uji Reliabilitas

Uji ini dilakukan untuk mengetahui sejauh mana alat ukur dapat memberikan hasil yang konsisten bila digunakan untuk mengukur obyek yang sama dengan alat ukur yang sama. Teknik yang digunakan untuk menilai reliabilitas adalah *Cronbach's Alpha*, dengan cara menyebarkan angket/kuesioner kepada karyawan Bernas Yogyakarta. Suatu instrument penelitian dapat dikatakan reliabel (andal), jika alpha lebih dari 0,60 (Ghozali, 2005; 42). Hasil pengujian reliabilitas dapat ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel IV.2
Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Koef. Alpha Cronbach	Nilai Kritis	Keterangan
Gaya kepemimpinan	0,661	0,6	Reliabel
Iklim organisasi	0,706	0,6	Reliabel
Produktivitas kerja	0,741	0,6	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2009

Berdasarkan ringkasan hasil uji reliabilitas seperti yang terangkum dalam tabel di atas, dapat diketahui bahwa nilai koefisien *Cronbach's Alpha* pada seluruh variabel lebih besar dari 0,6. Namun demikian jika dilihat dari besarnya angka koefisien *Cronbach's Alpha* yang berkisar antara 0,661 sampai dengan 0,741, hanya sedikit lebih tinggi dari 0,6. Dengan mengacu pada pendapat yang dikemukakan oleh Nunally, dalam Ghozali (2005; 42), maka semua butir pertanyaan dalam variabel penelitian memiliki tingkat keandalan dalam kriteria yang cukup saja. Sehingga butir-butir pertanyaan dalam variabel penelitian dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya.

B. Identifikasi Hubungan Linier dengan Menggunakan Koefisien Korelasi

Tabel IV.3
Hubungan Linier Antar Variabel

		Korelasi		
		Gaya kepemimpinan	Iklim organisasi	Produktivitas kerja
Gaya kepemimpinan	Pearson Correlation	1	.523(*)	.655(**)
	Sig. (2-tailed)		.018	.002
	N	20	20	20
Iklim organisasi	Pearson Correlation	.523(*)	1	.676(**)
	Sig. (2-tailed)	.018		.001
	N	20	20	20
Produktivitas kerja	Pearson Correlation	.655(**)	.676(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.002	.001	
	N	20	20	20

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Sumber: Data primer diolah, 2009

Berdasarkan hasil uji koefisien korelasi seperti pada tabel IV.3 diatas menunjukkan bahwa semua nilai koefisien korelasi X_1 dan X_2 signifikan karena p value $< 0,05$, artinya terdapat korelasi/hubungan antara variabel gaya kepemimpinan dan iklim organisasi dengan produktivitas kerja karyawan pada Bernas Yogyakarta. Adapun besar hubungan antara variabel gaya kepemimpinan dengan produktivitas kerja karyawan sebesar 65,5%, sedangkan untuk variabel iklim organisasi dengan produktivitas kerja karyawan sebesar 67,6%.

Adanya hubungan positif gaya kepemimpinan dengan produktivitas kerja menunjukkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang ada pada Bernas Yogyakarta maka semakin besar produktivitas kerja karyawan, dan sebaliknya jika gaya kepemimpinan semakin buruk, maka pemimpin tidak mampu memotivasi dan mengarahkan bawahannya, sehingga produktivitas kerja karyawan semakin menurun.

Adanya hubungan positif iklim organisasi dengan produktivitas kerja menunjukkan bahwa semakin baik iklim organisasi yang ada pada Bernas Yogyakarta maka semakin besar produktivitas kerja karyawan, dan sebaliknya jika iklim organisasi semakin buruk, maka kondisi kerja menjadi kurang kondusif, sehingga produktivitas kerja karyawan semakin menurun.

C. Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui adanya pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Dari data input

hasil kuesioner, kemudian dilakukan perhitungan regresi berganda dengan persamaan:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Analisis ini dilakukan dengan bantuan program komputer SPSS 14.0, dan hasil ringkasan analisis regresi dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel IV.4
Rangkuman Hasil Analisis Regresi

Variabel	Regresion Coefficient	Std. Error	t _{hitung}	Sig t	Keterangan
Konstanta (Bo)	0,157				
Gaya kepemimpinan (X ₁)	0,435	2,256	2,256	0,037	Signifikan
Iklm organisasi (X ₂)	0,506	2,493	2,493	0,023	Signifikan
Adjusted R Square =	0,533				
R Square =	0,582				
Multiple R =	0,763				
F _{hitung} =	11,826				
Signif F =	0,000				

Sumber : Data Primer Diolah, 2009

Berdasarkan hasil rangkuman analisis regresi diatas maka dapat disusun persamaan regresi yaitu sebagai berikut :

$$Y = 0,157 + 0,435 X_1 + 0,506 X_2$$

Berdasarkan persamaan di atas dapat dijelaskan bahwa produktivitas kerja sebesar 0,157 satuan apabila variabel gaya kepemimpinan (X₁) dan iklim organisasi (X₂) nol (0). Hal ini menunjukkan bahwa produktivitas kerja akan tetap ada, walaupun tidak ada variabel-variabel gaya kepemimpinan dan iklim organisasi.

Dari data di atas pula dapat dijabarkan bahwa produktivitas kerja akan

meningkat sebesar 0,435 satuan apabila variabel gaya kepemimpinan (X_1) meningkat 1 (satu) satuan dan variabel iklim organisasi (X_2) konstan. Hal ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pada karyawan Bernas Yogyakarta. Artinya semakin baik gaya kepemimpinan maka semakin tinggi produktivitas kerja karyawan.

Diketahui bahwa produktivitas kerja akan meningkat sebesar 0,506 satuan apabila variabel iklim organisasi (X_2) meningkat 1 (satu) satuan dan gaya kepemimpinan (X_1) konstan. Hal ini menunjukkan bahwa variabel iklim organisasi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja. Artinya semakin baik iklim organisasi yang diterima karyawan maka semakin tinggi pula produktivitas kerja karyawan.

D. Pengujian Hipotesis

1. Pengujian Hipotesis Pertama dan Kedua

Untuk membuktikan hipotesis pertama dan kedua menggunakan uji parsial (uji t), yaitu dimaksudkan untuk membuktikan dari penelitian yang menyatakan masing-masing variabel independen mempunyai makna / signifikan terhadap variabel *dependent*. Dengan membandingkan antara nilai sig t dengan tingkat signifikansi 5%.

a). Pengujian terhadap koefisien regresi pada X_1

Hasil pengujian signifikansi menunjukkan bahwa variabel Gaya kepemimpinan (X_1) terdapat nilai sig t sebesar 0,037, yang berarti $0,037 < 0,05$. Nilai tersebut dapat membuktikan H_0 ditolak yang berarti bahwa ada pengaruh variabel gaya kepemimpinan secara positif signifikan terhadap Produktivitas kerja karyawan Bernas Yogyakarta, dengan demikian hipotesis pertama terbukti. Hal ini berarti semakin tinggi gaya kepemimpinan maka semakin tinggi pula produktivitas kerja karyawan dan sebaliknya semakin rendah gaya kepemimpinan semakin rendah produktivitas kerja karyawan.

b). Pengujian terhadap koefisien regresi pada X_2

Hasil pengujian signifikansi menunjukkan bahwa variabel Iklim Organisasi (X_2) terdapat nilai sig t sebesar 0,023, yang berarti $0,023 < 0,05$. Nilai tersebut dapat membuktikan H_0 ditolak yang berarti bahwa ada pengaruh variabel Iklim Organisasi secara positif signifikan terhadap Produktivitas kerja karyawan Bernas Yogyakarta, dengan demikian hipotesis kedua terbukti. Hal ini berarti semakin tinggi iklim organisasi maka semakin tinggi pula produktivitas kerja karyawan dan sebaliknya semakin rendah iklim organisasi semakin rendah produktivitas kerja karyawan.

2. Pengujian Hipotesis Ketiga

Untuk membuktikan hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa “adanya gaya kepemimpinan dan iklim organisasi akan mendorong

produktivitas kerja karyawan meningkat” menggunakan uji F atau Uji ANOVA. Hasil uji F diperoleh F_{hitung} sebesar 11,826 dan sig f sebesar 0,000 lebih kecil dari 0,05 ($0,000 < 0,05$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima, atau dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh secara simultan variabel gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan Bernas Yogyakarta. Artinya, semakin efektif gaya kepemimpinan dan semakin kondusif iklim organisasi, semakin tinggi produktivitas kerja.

Dengan demikian hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa “adanya gaya kepemimpinan dan iklim organisasi akan mendorong produktivitas kerja karyawan meningkat” dapat diterima.

E. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil analisis data di atas dapat diketahui bahwa secara simultan dan parsial variabel gaya kepemimpinan dan iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan BERNAS Yogyakarta. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Bembi Arisaputra (2006). Hasil analisis menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan dan iklim organisasi baik secara simultan maupun parsial terhadap motivasi kerja pada Perum Bulog Kantor Divre Yogyakarta.

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Produktivitas Kerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan Bernas Jogja. Hal ini disebabkan karena gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat (Thoha, 1983: 297). Konsep gaya tersebut menunjukkan bahwa kita berhubungan dengan bahasa dan tindakan, yang satu sama lain saling mempengaruhi. Menurut teori *path-goal* versi *house* dalam bukunya Miftah Thoha (1983: 259-260) ada 4 macam gaya kepemimpinan, yaitu kepemimpinan direktif, suportif, partisipasif, dan orientasi prestasi.

Dari data yang diperoleh, kepemimpinan Bernas Jogja menganut kepemimpinan direktif, suportif, partisipatif dan orientasi prestasi. Dimana pemimpin selalu memberikan kesempatan pada bawahannya untuk melaksanakan tugas sesuai dengan aturan yang ditetapkan. Pemimpin Bernas juga memberi pengarahan terhadap bawahan dan bersikap tegas pada bawahannya. Selain itu, dalam pengambilan keputusan pemimpin selalu mengikutsertakan bawahannya dan memberi kebebasan dalam berdiskusi. Dalam menumbuhkan semangat kerja karyawan, sesekali pemimpin memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi.

Dalam kemampuan direktif, seorang pemimpin menjadi *creator* sekaligus pengarah kebijakan. Gaya kepemimpinan direktif ini ditunjukkan dalam bentuk pemberian kesempatan sebesar-besarnya kepada bawahan agar dapat menjalankan tugas secara baik dan tepat. Kemampuan direktif yang baik akan mendukung terciptanya suasana nyaman dalam lingkungan perusahaan sehingga meningkatkan produktivitas kerja. Sikap tegas dan perhatian kepada bawahan juga menjadi tolak ukur dari gaya kepemimpinan suportif. Kemampuan kepemimpinan orientasi prestasi dapat diukur dari sejauh mana peran seorang pemimpin sebagai pemberi semangat kepada bawahan dan dapat memberi peringatan sekaligus hukuman kepada bawahannya.

Keempat gaya kepemimpinan tersebut menunjukkan bahwa gaya seorang pemimpin dalam suatu perusahaan sangat penting dan mempunyai pengaruh yang kuat terhadap produktivitas kerja. Sehingga pemimpin dapat menentukan sikap dalam memimpin suatu perusahaan dan dihormati karyawannya. Begitu halnya dengan kenyamanan lingkungan kerja di perusahaan harus diciptakan oleh seorang pemimpin. Dengan penciptaan iklim organisasi yang kondusif, maka produktivitas kerja pun akan meningkat.

Dalam penelitian ini, tolak ukur gaya kepemimpinan di atas dikembangkan menjadi butir-butir pertanyaan dalam kuesioner. Hasilnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memberikan pengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan Bernas Jogja.

2. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Hasil yang lain menunjukkan bahwa variabel iklim organisasi berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan BERNAS Yogyakarta. Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Keith Davis dan John W. Newstrom (1996) yang menyatakan bahwa iklim yang lebih berorientasi manusia menghasilkan tingkat prestasi yang lebih tinggi dan kepuasan kerja yang lebih besar. Begitu juga menurut Lawyer dan kawan-kawan (1974) dalam Steer (1985: 27), berpendapat bahwa kebijakan dan praktek manajemen juga dapat mempengaruhi iklim organisasi, hal ini tampak bahwa para manajer yang memberikan lebih banyak umpan balik otonomi dan identitas tugas pada bawahannya ternyata sangat membantu terciptanya iklim kerja organisasi yang berorientasi pada prestasi dimana para pekerja merasa lebih bertanggung jawab atas pencapaian sasaran organisasi.

Dalam penelitian ini, variabel iklim organisasi dilihat oleh peneliti dari beberapa aspek. Aspek tersebut berdasarkan teori yang digunakan peneliti yaitu menurut Steers (1985: 122). Aspek-aspek tersebut yaitu fleksibilitas dan otonomi, menaruh kepercayaan dan terbuka, simpatik dan memberi dukungan, jujur dan menghargai, kejelasan tujuan, pekerjaan yang beresiko, serta pertumbuhan dan kepribadian.

Penciptaan iklim organisasi di Bernas Jogja dinilai kondusif. Iklim organisasi tersebut diciptakan berupa adanya kenyamanan, hubungan kerja, tanggung jawab dan imbalan. Hubungan kerja disini yang dimaksudkan adalah kelancaran komunikasi antar pimpinan dan bawahan.

Hubungan kerja yang baik ini terutama diperlukan untuk keberhasilan pelaksanaan tugas-tugas dan pencapaian tujuan perusahaan. Dukungan dari rekan kerja maupun dari atasan akan membuat seorang karyawan menjadi lebih berani dalam menuangkan gagasan dan hal-hal yang baru. Hubungan kerja yang positif memberikan indikasi bahwa adanya kecenderungan untuk memberikan sumbangan bagi kepentingan bersama dalam mencapai tujuan secara lebih efektif, sehingga menimbulkan sikap saling percaya dan saling hormat. Rasa aman disini merupakan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dalam suatu perusahaan. Adanya peraturan kerja yang menjamin hubungan kerja yang adil dan langgeng menimbulkan rasa aman pada karyawan. Penciptaan iklim organisasi tersebut merupakan faktor yang sangat penting untuk mencapai hasil yang produktif.

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi secara Serentak terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Produktivitas kerja karyawan bernas dalam setahun terakhir ini menghasilkan produk yang memuaskan dalam arti sesuai dengan target yang sudah ditentukan perusahaan. Hal tersebut dikarenakan adanya pencapaian kuantitas dan kualitas yang baik juga pemanfaatan waktu yang efisien. Sehingga tercapai apa yang menjadi tujuan suatu perusahaan atau organisasi.

Dalam perusahaan media cetak ini, kinerja karyawan dapat dilihat dari segi kuantitas yaitu seberapa besar kemampuan kerja yang dapat diperoleh. Sedangkan dari segi kualitas, sebaik apa hasil kerja yang

ditunjukkan. Dengan adanya penerapan gaya kepemimpinan yang efektif dan iklim organisasi yang dinilai kondusif akan menghasilkan kinerja karyawan yang produktif. Hal tersebut terlihat dalam perusahaan Bernas Jogja, dimana para karyawannya bekerja di perusahaan selama kurang lebih 10 tahun yang mayoritas karyawannya laki-laki. Terbukti bahwa para karyawan merasa nyaman bekerja di Bernas Jogja dengan kepemimpinan yang ada pada saat ini.

Jika dalam sebuah perusahaan, gaya kepemimpinan efektif berjalan serentak dengan iklim organisasi yang kondusif, maka produktivitas kerja pun akan meningkat. Hasil dari analisis data dalam penelitian ini menunjukkan pengaruh yang signifikan antara variabel-variabel tersebut. Selain itu hasil analisis data ternyata sejalan dengan teori-teori yang sudah ada. Baik itu yang terkait dengan teori gaya kepemimpinan, iklim organisasi, produktivitas kerja, serta teori lain yang peneliti gunakan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian seperti yang telah diuraikan pada bab sebelumnya dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu :

1. Gaya kepemimpinan memberikan pengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan di PT Media Bernas Yogyakarta. Signifikansi tersebut dapat dibuktikan dengan nilai $\text{sig } t < 5\%$ ($0,037 < 0,05$) pada hasil penelitian. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin efektif gaya kepemimpinan maka semakin tinggi produktivitas kerja karyawan di PT. Media Bernas Yogyakarta, dan sebaliknya semakin tidak efektif gaya kepemimpinan yang ada maka semakin rendah produktivitas kerja karyawannya.
2. Iklim organisasi yang baik dan kondusif memberikan pengaruh secara signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan di PT Media Bernas Yogyakarta. Signifikansi pengaruh tersebut dapat dibuktikan dengan nilai $\text{sig } t < 5\%$ ($0,023 < 0,05$) pada hasil penelitian. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin kondusif iklim organisasi maka semakin tinggi produktivitas kerja karyawan di PT. Media Bernas Yogyakarta, dan sebaliknya semakin tidak kondusif iklim organisasi yang ada maka semakin rendah produktivitas kerja karyawannya.

3. Kombinasi gaya kepemimpinan dan iklim organisasi juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan PT Media Bernas Yogyakarta. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin efektif gaya kepemimpinan dan semakin kondusif iklim organisasi, semakin tinggi pula produktivitas kerja.

B. Keterbatasan Penelitian

Peneliti menyadari bahwa penelitian ini masih jauh dari kesempurnaan. Hal ini karena masih terdapat beberapa keterbatasan antara lain:

1. Sampel penelitian ini hanya terbatas pada karyawan Bernas Yogyakarta yang berjumlah 20 orang yaitu karyawan tetap, sehingga hasil kesimpulan kurang dapat digeneralisasikan untuk keseluruhan karyawan.
2. Metode pengukuran data yang menggunakan kuesioner, masih dapat menimbulkan tingkat penilaian yang bias, sehingga jawaban responden tidak sesuai dengan apa yang dirasakannya. Hal ini disebabkan tidak adanya pertanyaan-pertanyaan *reverse*, yang berfungsi sebagai pengontrol jawaban, sehingga masih memungkinkan data penelitian ini mengandung unsur bias.
3. Kurangnya apresiasi dari para responden dan informan untuk memberikan data-data yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Para responden misalnya, melakukan pengisian kuesioner di luar batas waktu yang disediakan peneliti.

4. Kurangnya pengetahuan peneliti dalam ilmu statistika. Keterbatasan pemahaman tersebut sedikit banyak menghambat peneliti untuk menghitung hasil temuan penelitian dengan program SPSS. Hal tersebut bisa dimaklumi karena peneliti tidak mendapatkan mata kuliah tentang statistika di program studi Ilmu Komunikasi.

C. Saran

Berdasarkan kesimpulan tersebut di atas, maka dapat diberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Bagi Bernas hendaknya dapat mengefektifkan gaya kepemimpinan yang ada yaitu dengan menciptakan suasana yang nyaman dalam bekerja, bersikap tegas dan perhatian terhadap bawahannya, mampu melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan dan mampu memberikan semangat dan motivasi kepada bawahannya agar meningkatkan prestasi kerja.
2. Untuk mahasiswa yang akan melakukan penelitian yang sama hendaknya mampu mengembangkan model penelitian dengan meninjau dari variabel lainnya seperti motivasi kerja, stres kerja, kompensasi maupun variabel prediktor lainnya.
3. Bagi Prodi Komunikasi Universitas Islam Indonesia, hasil penelitian ini agar dapat dijadikan sebagai referensi dalam mengembangkan ilmu pengetahuan terutama tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap produktivitas kerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku:

- Davis, Keith dan Jhon W Newstrom. *Perilaku dalam Organisasi*, terj. Agus Dharma, Jakarta: Erlangga, 1985.
- Dharma, Agus. *Gaya Kepemimpinan yang Efektif bagi Manajer*. Bandung: Sinar Baru, 1984.
- Gasperz, Vincent. *Manajemen produktivitas Total*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1998.
- Ghozali, Imam. *Apresiasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Universitas Diponegoro, 2005.
- Muchdarsyah, Sinungan. *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Edisi Keempat. Jakarta: Bumi Aksara, 2003.
- Mudji, Raharjo dan Purbudi WS. *Manajemen SDM*. Yogyakarta: UPN Veteran, 1997.
- Muhammad, Arni. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2005.
- Mulyono. *Manajemen Personalialia*, Jakarta: Edisi Kedua Djembatan, 1993.
- Munandar, Ashar Sunyoto. *Psikologi Industri dan Organisasi*, Tangerang: Universitas Indonesia, 2001.
- Reksohadiprodo, Sukanto dan T. Hani Handoko. *Organisasi Perusahaan*, Yogyakarta: BPFE, 1986.

Steers, Richard, M. *Efektifitas Organisasi, terj.* Magdalena Jamin, Jakarta: Erlangga, 1985.

Stoner, James, A.F. *Manajemen Jilid Dua*. Edisi Kedua. Jakarta: Erlangga, 1992.

Suharsimi, Arikunto. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Makro*. Edisi Ketiga. Jakarta: Rineka Cipta, 1993

Thoha, Miftah. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1983.

Umar, Husein. *Research SDM Organisasi*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1998.

Skripsi:

Arisaputra, Bembi. “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja Karyawan pada Perum Bulog Kantor Divre Yogyakarta.” Skripsi Sarjana, Jurusan Administrasi Bisnis, Universitas Pembangunan Nasional, Yogyakarta, tahun 2006.

John, Jostin Ram. “Pengaruh Komunikasi Interpersonal Atasan terhadap Bawahan terhadap Motivasi Kerja Karyawan bidang berita TVRI stasiun Yogyakarta.” Skripsi Sarjana, Jurusan Ilmu Komunikasi, Universitas Pembangunan Nasional, Yogyakarta, tahun 2006.

Lampiran 1

Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan

Correlations

		X1
X1.1	Pearson Correlation	.788 **
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
X1.2	Pearson Correlation	.667 **
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	20
X1.3	Pearson Correlation	.597 **
	Sig. (2-tailed)	.005
	N	20
X1.4	Pearson Correlation	.532 *
	Sig. (2-tailed)	.016
	N	20
X1.5	Pearson Correlation	.652 **
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	20
X1.6	Pearson Correlation	.844 **
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
X1.7	Pearson Correlation	.621 **
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	20
X1.8	Pearson Correlation	.809 **
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
X1.9	Pearson Correlation	.747 **
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
X1.10	Pearson Correlation	.854 **
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
X1	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.
	N	20

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level

Lampiran 2

Uji Validitas Variabel Iklim Organisasi

Correlations

		X2
X2.1	Pearson Correlation	.547*
	Sig. (2-tailed)	.013
	N	20
X2.2	Pearson Correlation	.804**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
X2.3	Pearson Correlation	.617**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	20
X2.4	Pearson Correlation	.771**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
X2.5	Pearson Correlation	.690**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	20
X2.6	Pearson Correlation	.811**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
X2.7	Pearson Correlation	.614**
	Sig. (2-tailed)	.004
	N	20
X2.8	Pearson Correlation	.730**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
X2.9	Pearson Correlation	.745**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
X2.10	Pearson Correlation	.707**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
X2.11	Pearson Correlation	.840**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
X2	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.
	N	20

** . Correlation is significant at the 0.01 level

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 3

Uji Validitas Variabel Produktivitas Kerja

Correlations

		Y
Y1.1	Pearson Correlation	.805**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
Y1.2	Pearson Correlation	.834**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
Y1.3	Pearson Correlation	.719**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
Y1.4	Pearson Correlation	.626**
	Sig. (2-tailed)	.003
	N	20
Y1.5	Pearson Correlation	.673**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	20
Y1.6	Pearson Correlation	.758**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	20
Y1.7	Pearson Correlation	.698**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	20
Y1.8	Pearson Correlation	.677**
	Sig. (2-tailed)	.001
	N	20
Y	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	.
	N	20

** . Correlation is significant at the 0.01 level

Lampiran 4

Uji Reliabilitas Variabel Gaya Kepemimpinan

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.893	10

Lampiran 5

Uji Reliabilitas Variabel Iklim Organisasi

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.900	11

Lampiran 6

Uji Reliabilitas Variabel Produktivitas Kerja

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	20	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.865	8

Lampiran 7

Regresi Berganda

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Iklim organisasi, Gaya kepemimpinan	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Produktivitas kerja

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.763 ^a	.582	.533	.31685

a. Predictors: (Constant), Iklim organisasi, Gaya kepemimpinan

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.375	2	1.187	11.826	.001 ^a
	Residual	1.707	17	.100		
	Total	4.081	19			

a. Predictors: (Constant), Iklim organisasi, Gaya kepemimpinan

b. Dependent Variable: Produktivitas kerja

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations		
		B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part
1	(Constant)	.157	.560		.281	.782			
	Gaya kepemimpinan	.435	.193	.415	2.256	.037	.655	.480	.354
	Iklim organisasi	.506	.203	.459	2.493	.023	.676	.517	.391

a. Dependent Variable: Produktivitas kerja

Lampiran 8

**TABEL KORELASI PEARSON PRODUCT MOMENT
PADA α 5 %**

N	2-tailed	1-tailed	N	2-tailed	1-tailed
3	0.9969	0.9877	53	0.2704	0.2282
4	0.9500	0.9000	54	0.2679	0.2261
5	0.8783	0.8054	55	0.2654	0.2240
6	0.8114	0.7293	56	0.2630	0.2219
7	0.7545	0.6694	57	0.2607	0.2199
8	0.7067	0.6215	58	0.2584	0.2180
9	0.6664	0.5822	59	0.2562	0.2161
10	0.6319	0.5494	60	0.2540	0.2143
11	0.6021	0.5214	61	0.2519	0.2125
12	0.5760	0.4973	62	0.2499	0.2107
13	0.5529	0.4762	63	0.2479	0.2090
14	0.5324	0.4575	64	0.2459	0.2074
15	0.5140	0.4409	65	0.2440	0.2057
16	0.4973	0.4259	66	0.2421	0.2041
17	0.4821	0.4124	67	0.2403	0.2026
18	0.4683	0.4000	68	0.2385	0.2011
19	0.4555	0.3887	69	0.2368	0.1996
20	0.4438	0.3783	70	0.2351	0.1981
21	0.4329	0.3687	71	0.2334	0.1967
22	0.4227	0.3598	72	0.2318	0.1953
23	0.4132	0.3515	73	0.2302	0.1940
24	0.4044	0.3438	74	0.2286	0.1926
25	0.3961	0.3365	75	0.2271	0.1913
26	0.3882	0.3297	76	0.2256	0.1900
27	0.3809	0.3233	77	0.2241	0.1888
28	0.3739	0.3172	78	0.2226	0.1876
29	0.3673	0.3115	79	0.2212	0.1864
30	0.3610	0.3061	80	0.2198	0.1852
31	0.3550	0.3009	81	0.2185	0.1840
32	0.3494	0.2960	82	0.2171	0.1829
33	0.3440	0.2913	83	0.2158	0.1817
34	0.3388	0.2869	84	0.2145	0.1806
35	0.3338	0.2826	85	0.2132	0.1796
36	0.3291	0.2785	86	0.2120	0.1785
37	0.3246	0.2746	87	0.2107	0.1775
38	0.3202	0.2709	88	0.2095	0.1764
39	0.3160	0.2673	89	0.2084	0.1754
40	0.3120	0.2638	90	0.2072	0.1744
41	0.3081	0.2605	91	0.2060	0.1735
42	0.3044	0.2573	92	0.2049	0.1725
43	0.3008	0.2542	93	0.2038	0.1716
44	0.2973	0.2512	94	0.2027	0.1707
45	0.2940	0.2483	95	0.2016	0.1697
46	0.2907	0.2455	96	0.2006	0.1688
47	0.2876	0.2429	97	0.1995	0.1680
48	0.2845	0.2403	98	0.1985	0.1671
49	0.2816	0.2377	99	0.1975	0.1662
50	0.2787	0.2353	100	0.1965	0.1654
51	0.2759	0.2329	101	0.1955	0.1646
52	0.2732	0.2306	102	0.1946	0.1638

Lampiran 9

TABEL DISTRIBUSI t PADA α 5 %

DF	1 TAIL	2 TAIL	DF	1 TAIL	2 TAIL	DF	1 TAIL	2 TAIL
1	6.3138	12.7062	51	1.6753	2.0076	101	1.6601	1.9837
2	2.9200	4.3027	52	1.6747	2.0066	102	1.6599	1.9835
3	2.3534	3.1824	53	1.6741	2.0057	103	1.6598	1.9833
4	2.1318	2.7764	54	1.6736	2.0049	104	1.6596	1.9830
5	2.0150	2.5706	55	1.6730	2.0040	105	1.6595	1.9828
6	1.9432	2.4469	56	1.6725	2.0032	106	1.6594	1.9826
7	1.8946	2.3646	57	1.6720	2.0025	107	1.6592	1.9824
8	1.8595	2.3060	58	1.6716	2.0017	108	1.6591	1.9822
9	1.8331	2.2622	59	1.6711	2.0010	109	1.6590	1.9820
10	1.8125	2.2281	60	1.6706	2.0003	110	1.6588	1.9818
11	1.7959	2.2010	61	1.6702	1.9996	111	1.6587	1.9816
12	1.7823	2.1788	62	1.6698	1.9990	112	1.6586	1.9814
13	1.7709	2.1604	63	1.6694	1.9983	113	1.6585	1.9812
14	1.7613	2.1448	64	1.6690	1.9977	114	1.6583	1.9810
15	1.7531	2.1314	65	1.6686	1.9971	115	1.6582	1.9808
16	1.7459	2.1199	66	1.6683	1.9966	116	1.6581	1.9806
17	1.7396	2.1098	67	1.6679	1.9960	117	1.6580	1.9804
18	1.7341	2.1009	68	1.6676	1.9955	118	1.6579	1.9803
19	1.7291	2.0930	69	1.6672	1.9949	119	1.6578	1.9801
20	1.7247	2.0860	70	1.6669	1.9944	120	1.6577	1.9799
21	1.7207	2.0796	71	1.6666	1.9939	121	1.6575	1.9798
22	1.7171	2.0739	72	1.6663	1.9935	122	1.6574	1.9796
23	1.7139	2.0687	73	1.6660	1.9930	123	1.6573	1.9794
24	1.7109	2.0639	74	1.6657	1.9925	124	1.6572	1.9793
25	1.7081	2.0595	75	1.6654	1.9921	125	1.6571	1.9791
26	1.7056	2.0555	76	1.6652	1.9917	126	1.6570	1.9790
27	1.7033	2.0518	77	1.6649	1.9913	127	1.6569	1.9788
28	1.7011	2.0484	78	1.6646	1.9908	128	1.6568	1.9787
29	1.6991	2.0452	79	1.6644	1.9905	129	1.6568	1.9785
30	1.6973	2.0423	80	1.6641	1.9901	130	1.6567	1.9784
31	1.6955	2.0395	81	1.6639	1.9897	131	1.6566	1.9782
32	1.6939	2.0369	82	1.6636	1.9893	132	1.6565	1.9781
33	1.6924	2.0345	83	1.6634	1.9890	133	1.6564	1.9780
34	1.6909	2.0322	84	1.6632	1.9886	134	1.6563	1.9778
35	1.6896	2.0301	85	1.6630	1.9883	135	1.6562	1.9777
36	1.6883	2.0281	86	1.6628	1.9879	136	1.6561	1.9776
37	1.6871	2.0262	87	1.6626	1.9876	137	1.6561	1.9774
38	1.6860	2.0244	88	1.6624	1.9873	138	1.6560	1.9773
39	1.6849	2.0227	89	1.6622	1.9870	139	1.6559	1.9772
40	1.6839	2.0211	90	1.6620	1.9867	140	1.6558	1.9771
41	1.6829	2.0195	91	1.6618	1.9864	141	1.6557	1.9769
42	1.6820	2.0181	92	1.6616	1.9861	142	1.6557	1.9768
43	1.6811	2.0167	93	1.6614	1.9858	143	1.6556	1.9767
44	1.6802	2.0154	94	1.6612	1.9855	144	1.6555	1.9766
45	1.6794	2.0141	95	1.6611	1.9853	145	1.6554	1.9765
46	1.6787	2.0129	96	1.6609	1.9850	146	1.6554	1.9763
47	1.6779	2.0117	97	1.6607	1.9847	147	1.6553	1.9762
48	1.6772	2.0106	98	1.6606	1.9845	148	1.6552	1.9761
49	1.6766	2.0096	99	1.6604	1.9842	149	1.6551	1.9760
50	1.6759	2.0086	100	1.6602	1.9840	150	1.6551	1.9759

Lampiran 10

TABEL F PADA α 5%

DF	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	161.4476	199.5000	215.7073	224.5832	230.1619	233.9860	236.7684	238.8827	240.5433
2	18.5128	19.0000	19.1643	19.2468	19.2964	19.3295	19.3532	19.3710	19.3848
3	10.1280	9.5521	9.2766	9.1172	9.0135	8.9406	8.8867	8.8452	8.8123
4	7.7086	6.9443	6.5914	6.3882	6.2561	6.1631	6.0942	6.0410	5.9988
5	6.6079	5.7861	5.4095	5.1922	5.0503	4.9503	4.8759	4.8183	4.7725
6	5.9874	5.1433	4.7571	4.5337	4.3874	4.2839	4.2067	4.1468	4.0990
7	5.5914	4.7374	4.3468	4.1203	3.9715	3.8660	3.7870	3.7257	3.6767
8	5.3177	4.4590	4.0662	3.8379	3.6875	3.5806	3.5005	3.4381	3.3881
9	5.1174	4.2565	3.8625	3.6331	3.4817	3.3738	3.2927	3.2296	3.1789
10	4.9646	4.1028	3.7083	3.4780	3.3258	3.2172	3.1355	3.0717	3.0204
11	4.8443	3.9823	3.5874	3.3567	3.2039	3.0946	3.0123	2.9480	2.8962
12	4.7472	3.8853	3.4903	3.2592	3.1059	2.9961	2.9134	2.8486	2.7964
13	4.6672	3.8056	3.4105	3.1791	3.0254	2.9153	2.8321	2.7669	2.7144
14	4.6001	3.7389	3.3439	3.1122	2.9582	2.8477	2.7642	2.6987	2.6458
15	4.5431	3.6823	3.2874	3.0556	2.9013	2.7905	2.7066	2.6408	2.5876
16	4.4940	3.6337	3.2389	3.0069	2.8524	2.7413	2.6572	2.5911	2.5377
17	4.4513	3.5915	3.1968	2.9647	2.8100	2.6987	2.6143	2.5480	2.4943
18	4.4139	3.5546	3.1599	2.9277	2.7729	2.6613	2.5767	2.5102	2.4563
19	4.3807	3.5219	3.1274	2.8951	2.7401	2.6283	2.5435	2.4768	2.4227
20	4.3512	3.4928	3.0984	2.8661	2.7109	2.5990	2.5140	2.4471	2.3928
21	4.3248	3.4668	3.0725	2.8401	2.6848	2.5727	2.4876	2.4205	2.3660
22	4.3009	3.4434	3.0491	2.8167	2.6613	2.5491	2.4638	2.3965	2.3419
23	4.2793	3.4221	3.0280	2.7955	2.6400	2.5277	2.4422	2.3748	2.3201
24	4.2597	3.4028	3.0088	2.7763	2.6207	2.5082	2.4226	2.3551	2.3002
25	4.2417	3.3852	2.9912	2.7587	2.6030	2.4904	2.4047	2.3371	2.2821
26	4.2252	3.3690	2.9752	2.7426	2.5868	2.4741	2.3883	2.3205	2.2655
27	4.2100	3.3541	2.9604	2.7278	2.5719	2.4591	2.3732	2.3053	2.2501
28	4.1960	3.3404	2.9467	2.7141	2.5581	2.4453	2.3593	2.2913	2.2360
29	4.1830	3.3277	2.9340	2.7014	2.5454	2.4324	2.3463	2.2783	2.2229
30	4.1709	3.3158	2.9223	2.6896	2.5336	2.4205	2.3343	2.2662	2.2107
31	4.1596	3.3048	2.9113	2.6787	2.5225	2.4094	2.3232	2.2549	2.1994
32	4.1491	3.2945	2.9011	2.6684	2.5123	2.3991	2.3127	2.2444	2.1888
33	4.1393	3.2849	2.8916	2.6589	2.5026	2.3894	2.3030	2.2346	2.1789
34	4.1300	3.2759	2.8826	2.6499	2.4936	2.3803	2.2938	2.2253	2.1696
35	4.1213	3.2674	2.8742	2.6415	2.4851	2.3718	2.2852	2.2167	2.1608
36	4.1132	3.2594	2.8663	2.6335	2.4772	2.3638	2.2771	2.2085	2.1526
37	4.1055	3.2519	2.8588	2.6261	2.4696	2.3562	2.2695	2.2008	2.1449
38	4.0982	3.2448	2.8517	2.6190	2.4625	2.3490	2.2623	2.1936	2.1375
39	4.0913	3.2381	2.8451	2.6123	2.4558	2.3423	2.2555	2.1867	2.1306
40	4.0847	3.2317	2.8387	2.6060	2.4495	2.3359	2.2490	2.1802	2.1240
41	4.0785	3.2257	2.8327	2.6000	2.4434	2.3298	2.2429	2.1740	2.1178
42	4.0727	3.2199	2.8270	2.5943	2.4377	2.3240	2.2371	2.1681	2.1119
43	4.0670	3.2145	2.8216	2.5888	2.4322	2.3185	2.2315	2.1625	2.1062
44	4.0617	3.2093	2.8165	2.5837	2.4270	2.3133	2.2263	2.1572	2.1009
45	4.0566	3.2043	2.8115	2.5787	2.4221	2.3083	2.2212	2.1521	2.0958
46	4.0517	3.1996	2.8068	2.5740	2.4174	2.3035	2.2164	2.1473	2.0909
47	4.0471	3.1951	2.8024	2.5695	2.4128	2.2990	2.2118	2.1427	2.0862
48	4.0427	3.1907	2.7981	2.5652	2.4085	2.2946	2.2074	2.1382	2.0817
49	4.0384	3.1866	2.7939	2.5611	2.4044	2.2904	2.2032	2.1340	2.0775
50	4.0343	3.1826	2.7900	2.5572	2.4004	2.2864	2.1992	2.1299	2.0734

Lampiran 11

ENTRI DATA 20 KARYAWAN BERNAS

No	Gaya Kepemimpinan										Iklim Organisasi											Produktivitas Kerja											
	X _{1,1}	X _{1,2}	X _{1,3}	X _{1,4}	X _{1,5}	X _{1,6}	X _{1,7}	X _{1,8}	X _{1,9}	X _{1,10}	X ₁	X _{2,1}	X _{2,2}	X _{2,3}	X _{2,4}	X _{2,5}	X _{2,6}	X _{2,7}	X _{2,8}	X _{2,9}	X _{2,10}	X _{2,11}	X ₂	Y _{1,1}	Y _{1,2}	Y _{1,3}	Y _{1,4}	Y _{1,5}	Y _{1,6}	Y _{1,7}	Y _{1,8}	Y	
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3.18	3	3	3	3	3	4	4	4	3.38
2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	1	2.30	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3.18	2	2	3	2	3	2	3	2	2.38
3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	3	2.60	2	2	2	2	3	3	3	2	2	2	2	2	2.27	3	2	2	3	3	3	2	3	2.63
4	2	2	2	3	3	2	3	2	3	2	2.40	2	2	3	3	2	2	3	3	3	3	2	2	2.45	2	2	2	3	2	2	2	3	2.25
5	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	2.70	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	3	3	3	2	3	3	3	3	2.88
6	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3.10	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3.27	4	3	3	4	4	3	3	3	3.38
7	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.09	3	3	3	2	3	3	3	2	2.75
8	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3.30	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3.18	4	3	3	3	3	3	3	4	3.25
9	2	3	3	3	3	2	1	1	2	2	2.20	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2.73	2	2	2	2	3	2	1	2	2.00
10	3	3	3	4	4	4	3	3	3	3	3.30	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3.73	3	3	3	3	3	3	3	2	2.88
11	3	4	3	3	3	4	2	4	3	3	3.20	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3.55	3	4	3	4	4	4	3	3	3.50
12	3	2	3	3	3	3	2	3	2	3	2.70	3	3	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3.00	4	3	3	2	3	3	2	3	2.88
13	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	1.70	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2	3	2	2.64	2	3	2	2	3	3	3	3	2.63
14	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.10	2	2	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2.64	2	3	3	2	3	3	3	3	2.75
15	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2.91	3	3	3	2	3	3	3	2	2.75
16	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	2.70	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2	2.73	2	2	2	3	3	3	3	2	2.50
17	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3.30	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2.91	4	3	3	3	4	3	4	3	3.38
18	3	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2.50	3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3.55	4	4	3	3	3	4	3	4	3.50
19	2	2	3	3	2	2	2	2	2	2	2.20	3	2	2	2	3	2	2	2	2	2	1	2.09	2	2	2	2	2	3	2	2	2.13	
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3.00	4	4	3	3	3	3	3	3	3.25
Mear	2.85	2.85	2.80	2.95	2.90	2.70	2.55	2.70	2.70	2.65	2.77	2.95	2.85	3.00	2.95	3.00	3.00	3.05	3.00	2.95	3.05	2.70	2.95	2.95	2.85	2.70	2.65	3.05	3.00	2.80	2.80	2.85	

Lampiran 12

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN IKLIM ORGANISASI
TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN
DI PT MEDIA BERNAS YOGYAKARTA**

1. PETUNJUK PENGISIAN

- a. Kepada Bapak/Ibu untuk menjawab seluruh pertanyaan yang ada dengan jujur dan sebenarnya
- b. Berilah tanda silang (X) pada kolom yang tersedia dan pilih sesuai keadaan yang sebenarnya
- c. Terdapat empat alternatif jawaban, yaitu:
 - SS = Sangat Setuju
 - S = Setuju
 - TS = Tidak Setuju
 - STS = Sangat Tidak Setuju

2. KARAKTERISTIK RESPONDEN:

- a. Umur :Tahun
- b. Jenis Kelamin : Laki-laki / Perempuan *)
- c. Menikah / Belum Menikah *)
- d. Asal :
- e. Lama bekerja di BERNAS JOGJA :
- f. Pangkat / Golongan :
 - Pegawai Negeri Sipil (PNS); Golongan:
 - Pegawai Swasta *)
- g. Pendidikan Terakhir :

***) Coret yang tidak perlu**

No.	Pernyataan Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)	Alternatif Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1.	Pimpinan memberikan kesempatan pada bawahan untuk melaksanakan tugas sesuai peraturan				
2	Pimpinan memberikan kesempatan karyawan atau bawahan untuk mengajukan pendapat				
3	Pimpinan memberikan kesempatan pada bawahan untuk bebas berdiskusi dengan atasan mengenai hal pekerjaan				
4	Pimpinan memberikan pengarahan pada bawahan mengenai peraturan perusahaan dan cara kerja yang baik				
5	Pimpinan bersikap tegas kepada bawahan dalam melaksanakan tugas				
6	Pimpinan selalu memberikan perhatian terhadap bawahan				
7	Pimpinan mengikutsertakan karyawan dalam mengambil keputusan				
8	Keputusan diambil setelah adanya saran dan pendapat bawahan				
9	Bawahan diberi wewenang mengambil keputusan sendiri terhadap tugas-tugasnya				
10	Pimpinan memberikan hukuman dan penghargaan sebagai pendorong semangat				

No.	Pernyataan Variabel Iklim Organisasi (X2)	Alternatif Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1.	Terdapat fleksibilitas dalam menggunakan waktu dan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi				
2	Terdapat otonomi dalam menggunakan waktu dan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi				
3	Saya diberi kepercayaan penuh oleh atasan				
4	Saya diberi kebebasan berdiskusi berbagai masalah dengan atasan saya				
5	Saya selalu diberi dukungan oleh atasan dalam melaksanakan rencana tujuan perusahaan				
6	Saya selalu jujur kepada atasan, begitu juga sebaliknya				
7	Saya selalu menghargai dan dihargai oleh atasan mengenai hasil kerja yang saya lakukan				
8	Saya melaksanakan tugas dengan baik sesuai dengan pendefinisian tujuan pekerjaan				
9	Saya merasa bebas dan tidak takut untuk tidak menyetujui pendapat dan tindakan atasan dalam mengerjakan tugas				
10	Dalam melaksanakan tugas, saya lebih mementingkan pencapaian tujuan				
11	Perusahaan selalu memberikan kesempatan terhadap karyawan untuk mengikuti training				

No.	Pernyataan Variabel Produktivitas Kerja (Y)	Alternatif Jawaban			
		SS	S	TS	STS
1.	Penilaian kemampuan kerja saya ditentukan oleh beban kerja yang harus diselesaikan dalam sehari				
2	Kualitas kerja yang saya berikan sangat memuaskan				
3	Perusahaan merasa puas dengan pekerjaan yang saya lakukan				
4	Saya selalu mendapat teguran terhadap kualitas kerja				
5	Saya selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan saya				
6	Saya selalu melaksanakan tugas dengan baik untuk menghasilkan produksi yang memuaskan				
7	Perusahaan menyediakan fasilitas yang cukup terkait dengan pekerjaan karyawan				
8	Saya melaksanakan tugas sesuai dengan biaya operasional yang ditetapkan perusahaan				

Lampiran 13

MATRIKS

No	VARIABEL	INDIKATOR	TOLAK UKUR	SKALA
1	Gaya Kepemimpinan	Pemberian kesempatan pada bawahan	Pemberian kesempatan pada bawahan untuk melaksanakan tugas sesuai peraturan	Interval
			Pemberian kesempatan terhadap bawahan untuk bebas berpendapat	
		Sikap pimpinan	Bagaimana sikap pimpinan dalam penyampaian peraturan atas tugas-tugas pada bawahan	
		Sistem pengambilan keputusan	Bagaimana sistem yang diterapkan pimpinan dalam pengambilan keputusan	
			Pengambilan keputusan dilakukan atas saran pendapat bersama bawahan	
		Dorongan untuk berprestasi	Pemberian penghargaan dan hukuman pada bawahan	
2	Iklm Organisasi	Fleksibilitas dan otonomi	Adanya fleksibilitas dalam menggunakan waktu dan sumber daya	Interval
			Adanya otonomi dalam menggunakan waktu dan sumber daya	
		Menaruh kepercayaan dan terbuka	Kepercayaan atasan (pimpinan) terhadap bawahan (karyawan)	

			Adanya keterbukaan antara pimpinan terhadap karyawan	
		Simpatik dan memberi dukungan	Bagaimana perhatian pimpinan pada problem/ masalah	
			Apa dukungan pimpinan pada pegawai	
		Jujur dan menghargai	Adanya kejujuran antara pimpinan dengan karyawan	
			Saling menghargai dalam bekerja	
		Sistem pencapaian tujuan	Bagaimana pimpinan memberikan penjelasan dalam melaksanakan tugas untuk mencapai suatu tujuan	
		Pekerjaan yang beresiko	Adanya suatu kebebasan karyawan melakukan pekerjaan dalam perusahaan dan bebas berpendapat	
		Pertumbuhan kepribadian	Bagaimana mengembangkan kepribadian karyawan guna pencapaian tujuan perusahaan	
3	Produktivitas Kerja	Pencapaian kualitas dan kuantitas	Seberapa besar pencapaian kuantitas karyawan bernas	Interval
			Seberapa baik pencapaian kualitas karyawan bernas	
		Pemanfaatan waktu	Apakah karyawan menggunakan waktu kerjanya dengan efisien	
		Penggunaan input	Bagaimana penggunaan input untuk memproduksi output (barang/jasa)	