

**PERAN MOTIVASI DALAM MEMEDIASI PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
OTOKRATIS DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
ERA PANDEMI COVID-19 DI PT ANGKASA PURA II (Persero)
BANDARA INTERNASIONAL KUALANAMU
(Studi Kasus Di Divisi Electronic Facility & IT)**

TESIS

*Diajukan Guna Memenuhi Sebagian Syarat Untuk
Memperoleh Gelar Magister Manajemen (M.M)*

OLEH:

RESITA DWI WULANDARI
NPM : 1920030108



**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2021**

PENGESAHAN TESIS

Nama : **RESITA DWI WULANDARI**
Nomor Pokok Mahasiswa : **1920030108**
Program Studi : **Magister Manajemen**
Konsentrasi : **Manajemen SDM**
Judul Tesis : **PERAN MOTIVASI DALAM MEMEDIASI
PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
OTOKRATIS DAN KOMUNIKASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN ERA
PANDEMI COVID-19 DI PT ANGKASA
PURA II (Persero) BANDARA
INTERNASIONAL KUALANAMU (Studi Kasus
Di Divisi Electronic Facility & IT)**

Pengesahan Tesis

Medan, 14 Desember 2021

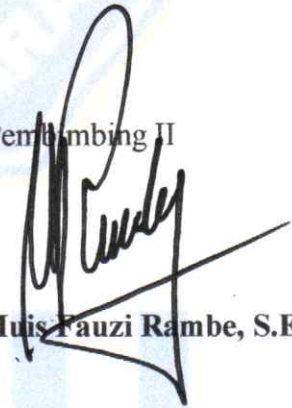
Komisi Pembimbing

Pembimbing I



Dr. Ir. Hj. R. Sabrina., M.Si

Pembimbing II



Assoc. Prof. H. Muis Fauzi Rambe, S.E., M.M

Diketahui

Direktur



Prof. Dr. Eddy Triono, S.H., M.Hum

Ketua Program Studi



Dr. Hazmanan Khair Pasaribu, S.E., M.BA

PENGESAHAN

**PERAN MOTIVASI DALAM MEMEDIASI PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
OTOKRATIS DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
ERA PANDEMI COVID-19 DI PT ANGKASA PURA II (Persero)
BANDARA INTERNASIONAL KUALANAMU
(Studi Kasus Di Divisi Electronic Facility & IT)**

RESITA DWI WULANDARI
1920030108

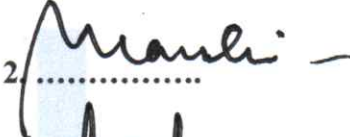
Program Studi : Magister Manajemen Sumber Daya Manusia

Tesis ini telah dipertahankan dihadapan Komisi Penguji yang dibentuk oleh Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Dinyatakan Lulus dalam Ujian Tesis dan berhak menyandang Gelar Magister Manajemen Sumber Daya Manusia (M.M)
Pada hari Selasa, Tanggal 14 Desember 2021

Komisi Penguji

1. **Assoc.Prof.Dr.Drs.Sjahril Effendy P., M.Si.,M.A.,M.Psi.,M.H**
Ketua
2. **Dr. Hazmanan Khair, S.E.,M.BA**
Sekretaris
3. **Dr, Fajar Pasaribu, S.E.,M.Si**
Anggota

1. 

2. 

3. 

Unggul | Cerdas | Terpercaya

PERNYATAAN

PERAN MOTIVASI DALAM MEMEDIASI PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN OTOKRATIS DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN ERA PANDEMI COVID-19 DI PT ANGKASA PURA II (Persero) BANDARA INTERNASIONAL KUALANAMU (Studi Kasus Di Divisi Elctronic Facility & IT

Dengan ini peneliti menyatakan bahwa :

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh Gelar Magister Manajemen pada Program Magister Manajemen Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan Gelar Akademik (Sarjana, Magister dan/atau Doktor) baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara ataupun di Perguruan Tinggi Lainnya.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komite Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam Karya Tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya peneliti sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, peneliti bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang peneliti sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.



Medan, 14 Desember 2021
Peneliti

RESITA DWI WULANDARI
NPM : 1920030108

ABSTRAK

PERAN MOTIVASI DALAM MEMEDIASI PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN OTOKRATIS DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN ERA PANDEMI COVID-19 DI PT ANGKASA PURA II (Persero) BANDARA INTERNASIONAL KUALANAMU (Studi Kasus Di Divisi Electronic Facility & IT)

RESITA DWI WULANDARI
1920030108

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan otokratis terhadap kinerja, pengaruh komunikasi terhadap kinerja, motivasi terhadap kinerja, gaya kepemimpinan otokratis terhadap motivasi, komunikasi terhadap motivasi, motivasi dalam memediasi pengaruh gaya kepemimpinan otokratis terhadap kinerja dan motivasi dalam memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan era pandemic Covid-19 Di PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu (Studi kasus di divisi Electronic Facility & IT). Sampel pada penelitian ini menggunakan sampel jenuh, dimana semua populasi dijadikan sampel, namun karyawan sebagai pemimpin dan peneliti tidak masuk dalam sampel. Sampel pada penelitian ini berjumlah 30 orang karyawan. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode angket, sedangkan jenis penelitian ini adalah kuantitatif, dengan analisis statistik SEM-PLS. Pengolahan data pada penelitian ini menggunakan program *software* SmartPLS 3.3.3. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa secara langsung gaya kepemimpinan otokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja mempunyai nilai koefisien jalur sebesar +0,277, P-Values = 0,049 dan nilai t_{hitung} sebesar 1,974, secara langsung komunikasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja mempunyai nilai koefisien jalur sebesar -0.110, P-Values = 0.404 dan nilai t_{hitung} sebesar 0.836, secara langsung motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja mempunyai nilai koefisien jalur sebesar +0.513, P-Values = 0,004 dan nilai t_{hitung} sebesar 2.869, secara langsung gaya kepemimpinan otokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi mempunyai nilai koefisien jalur sebesar +0.401, P-Values = 0,007 dan nilai t_{hitung} sebesar 2.703, secara langsung komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi nilai koefisien jalur sebesar +0.412, P-Values = 0,016 dan nilai t_{hitung} sebesar 2.428, secara tidak langsung motivasi mampu memediasi pengaruh gaya kepemimpinan otokratis terhadap kinerja mempunyai nilai koefisien jalur sebesar +0,205, P-Values = 0,046 dan t_{hitung} sebesar 2,002. Nilai t_{hitung} hubungan tidak langsung ini lebih besar dibanding kan nilai t_{hitung} pada hubungan langsung, $2,002 > 1,974$, secara tidak langsung motivasi mampu memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan mempunyai nilai koefisien jalur sebesar +0,211, P-Values = 0,048 dan nilai t_{hitung} sebesar 1,978. Nilai t_{hitung} hubungan tidak langsung ini lebih besar dibanding kan nilai t_{hitung} pada hubungan langsung, $1,978 > 0,836$.

Kata Kunci : Gaya Kepemimpinan Otokratis, Komunikasi, Motivasi, Kinerja

ABSTRACT

**THE ROLE OF MOTIVATION IN MEDIATION THE EFFECT OF AUTOCRATIC LEADERSHIP AND COMMUNICATIONS ON EMPLOYEE PERFORMANCE ERA OF THE COVID-19 PANDEMIC IN PT ANGKASA PURA II (Persero) KUALANAMU INTERNATIONAL AIRPORT
(Case Study in The Electronic Facility & IT Division)**

**RESITA DWI WULANDARI
1920030108**

The purpose of this study was to determine and analyze the effect of autocratic leadership style on performance, the effect of communication on performance, motivation on performance, autocratic leadership style on motivation, communication on motivation, motivation in mediating the effect of autocratic leadership style on performance and motivation in mediating the effect of communication on employee performance in the Covid-19 pandemic era at PT Angkasa Pura II (Persero) Kualanamu International Airport (Case study in the Electronic Facility & IT division). The sample in this study used a saturated sample, where all the population was sampled, but employees as leaders and researchers were not included in the sample. The sample in this study amounted to 30 employees. The data collection technique in this study used the questionnaire method, while this type of research is quantitative, with SEM-PLS statistical analysis. Data processing in this study using the software program SmartPLS 3.3.3. The results of this study prove that the autocratic leadership style directly has a positive and significant effect on performance having a path coefficient value of +0.277, P-Values = 0.049 and a tcount value of 1.974, direct communication has a negative and insignificant effect on performance having a path coefficient value of -0.110, P-Values = 0.404 and tcount value of 0.836, directly motivation has a positive and significant effect on performance having a path coefficient value of +0.513, P-Values = 0.004 and tcount value of 2.869, directly autocratic leadership style has a positive and significant on motivation has a path coefficient value of +0.401, P-Values = 0.007 and a tcount value of 2.703, directly communication has a positive and significant effect on motivation, the path coefficient value is +0.412, P-Values = 0.016 and a tcount value of 2.428, indirect motivation is able to mediate the effect of autocratic leadership style on performance has a path coefficient value of +0.205, P-Values = 0.046 and tcount is 2.002. The t-count value of this indirect relationship is greater than the t-value of the direct relationship, $2.002 > 1.974$, indirectly motivation is able to mediate the effect of communication on employee performance having a path coefficient value of +0.211, P-Values = 0.048 and a t-count value of 1.978. The t-count value of this indirect relationship is greater than the t-value of the direct relationship, $1.978 > 0.836$.

Keywords: Autocratic Leadership Style, Communication, Motivation, Performance

KATA PENGANTAR



Assalammu 'alaykum Warohmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahirabbil'alamin puji syukur peneliti ucapkan kehadiran Allah SWT yang telah memberikan kesehatan dan rahmatnya yang berlimpah sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini. Selanjutnya tidak lupa peneliti mengucapkan Shalawat dan Salam kepada Junjungan kita Nabi Muhammad SAW yang telah membawa Risalahnya kepada seluruh umat manusia dan menjadi suri tauladan bagi kita semua. Penelitian ini adalah kewajiban bagi peneliti untuk melengkapi tugas-tugas serta memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan pendidikan program Magister Manajemen pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Adapun judul peneliti adalah : **“Peran Motivasi Dalam Memediasi Gaya Kepemimpinan Otokratis dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Era Pandemi Covid-19 Di PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu (Studi Kasus di Divisi Electronic Facility & IT)”**

Dalam menyelesaikan tesis ini, peneliti banyak mendapatkan bimbingan dan motivasi dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Untuk itu dalam kesempatan ini dengan ketulusan hati peneliti ingin mengucapkan terima kasih dan penghargaan sebesar-besarnya kepada semua pihak yang telah bersedia membantu, memotivasi, membimbing, dan mengarahkan selama penyusunan proposal tesis, terutama kepada :

1. Terima kasih kepada yang teristimewa, Ibu Sulis Setyowati dan suami Achmad Riyon Hadiyatma, S.Kom tercinta serta anak tersayang Adibah Zahira Putri yang telah memberikan dukungan dan rasa cinta dan kasih sayang serta mendidik dan mendukung peneliti dalam pembuatan tesis ini. Dan seluruh keluarga besar yang telah banyak memberikan dukungan moril, materi dan spiritual kepada peneliti serta kasih sayangnya yang tiada henti kepada peneliti.
2. Bapak Assoc. Prof. Dr. Agussani, M.AP selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak Prof. Dr. H. Triono Eddy, SH.,M.Hum, selaku Direktur pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hazmanan Pasaribu, S.E.,M.B.A selaku Ketua program studi magister manajemen pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak Dr. Fajar Pasaribu, S.E.,M.Si. selaku Sekretaris program studi magister manajemen pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Ibu Dr. Ir. Hj. R. Sabrina., M.Si selaku dosen pembimbing I tesis yang telah memberikan bimbingan, arahan dan meluangkan waktunya untuk membimbing peneliti dalam menyelesaikan tesis.
7. Bapak Assoc. Prof. H. Muis Fauzi Rambe, S.E., M.M selaku dosen pembimbing II tesis yang telah memberikan bimbingan, arahan dan meluangkan waktunya untuk membimbing peneliti dalam menyelesaikan tesis.
8. Seluruh Dosen di program studi magister manajemen pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah memberikan ilmu pengetahuan dan

pengalaman kepada peneliti, serta seluruh staf pegawai yang telah membantu peneliti baik selama masa pelaksanaan maupun dalam penyusunan tesis ini.

9. Bapak Heriyanto Wibowo, S.S selaku Executive General Manager Kantor Cabang Bandara Internasional Kualanamu.
10. Bapak Lasman Situmorang, S.SiT selaku Manager Electronic Facility & IT Kantor Cabang Bandara Internasional Kualanamu.
11. Rekan-rekan kerja di divisi Electronic Facility & IT Kantor Cabang Bandara Internasional Kualanamu.
12. Rekan-rekan Magister Manajemen kelas A Reguler B yang telah memberikan bantuan dan dukungan dalam penyusunan tesis ini.
13. Serta dan seluruh pihak yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu. Peneliti hanya bisa berharap semoga Allah SWT membalas kebaikan kalian semua. Aamiin.

Akhir kata, peneliti ucapkan banyak terima kasih semoga tesis ini dapat dilanjutkan dalam penelitian dan akhirnya dapat menyelesaikan tesis ini yang menjadi salah satu syarat peneliti untuk menyelesaikan studi di program studi magister manajemen pasca sarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Wassalammu'alaykum, Warohmatullahi Wabarakatuh

Medan, Desember 2021
Peneliti

RESITA DWI WULANDARI
NPM : 1920030108

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
BAB 1 PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Identifikasi Masalah	12
1.3. Batasan Masalah.....	13
1.4. Rumusan Masalah.....	14
1.5. Tujuan Penelitian.....	15
1.6. Manfaat Penelitian.....	16
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	18
2.1. Landasan Teori	18
2.1.1 Kinerja Karyawan.....	19
2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan	19
2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja.....	20
2.1.1.3 Faktor - faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	22
2.1.1.4 Indikator Kinerja	25
2.1.2 Gaya Kepemimpinan	28
2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan	28
2.1.2.2 Fungsi Gaya Kepemimpinan.....	29
2.1.2.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan.....	32
2.1.2.4 Macam-Macam Gaya Kepemimpinan	34
2.1.2.5 Gaya Kepemimpinan Otokratis.....	40
2.1.2.6 Indikator Gaya Kepemimpinan Otokratis	43
2.1.3. Komunikasi.....	44
2.1.3.1 Pengertian Komunikasi	44
2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Komunikasi	46
2.1.3.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Komunikasi	48
2.1.3.4 Macam – Macam Komunikasi	52

2.1.3.5	Hambatan Komunikasi	55
2.1.3.6	Indikator Komunikasi	57
2.1.4.	Motivasi	59
2.1.4.1	Pengertian Motivasi	59
2.1.4.2	Tujuan dan Manfaat Motivasi	61
2.1.4.3	Faktor – Faktor yang mempengaruhi Motivasi	63
2.1.4.4	Macam – Macam Motivasi	67
2.1.4.5	Indikator Motivasi	68
2.2.	Kajian Penelitian Yang Relevan	71
2.3	Kerangka Konseptual	74
2.3.1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis Terhadap Kinerja Karyawan	74
2.3.2	Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan	76
2.3.3.	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja	77
2.3.4.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis Terhadap Motivasi	77
2.3.5.	Pengaruh Komunikasi Terhadap Motivasi	78
2.3.6.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis Terhadap Kinerja Yang Di Mediasi Oleh Motivasi	79
2.3.7.	Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Yang Di Mediasi Oleh Motivasi	80
2.4	Hipotesis Penelitian	82
BAB 3 METODE PENELITIAN		83
3.1	Pendekatan Penelitian	83
3.2	Tempat dan Waktu Penelitian	83
3.2.1	Tempat Penelitian	83
3.2.2	Waktu Penelitian	83
3.3	Populasi dan Sampel	84
3.3.1	Populasi	84
3.3.2	Sampel	85
3.4	Definisi Operasional Variabel	85
3.5	Teknik Pengumpulan Data	87
3.6	Teknik Analisis Data	88
3.6.1	Spesifikasi Model dan Persamaan Struktural	90
3.6.2	Analisis <i>Measurement Model (Outer Model)</i>	91

3.6.2.1	Uji Validitas	91
3.6.1.2	Uji Reliabilitas.....	93
3.6.3	Analisis <i>Structural Model (Inner Model)</i>	94
BAB 4	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	96
4.1	Hasil Penelitian	96
4.1.1	Deskripsi Data.....	96
4.1.1.1	Deskripsi Jenis Kelamin	96
4.1.1.2	Deskripsi Usia Responden.....	97
4.1.1.3	Deskripsi Latar Belakang Pendidikan	97
4.1.1.4	Deskripsi Jawaban Responden	98
4.1.2	Hasil Uji Persyaratan Analisis	116
4.1.2.1	Hasil Uji Validitas	116
4.1.2.2	Hasil Uji Reliabilitas	121
4.1.3	Hasil Uji Hipotesis.....	122
4.1.3.1	Uji Koefisien Determinasi (R-square).....	123
4.1.3.2	Uji t-statistic (Bootstrapping).....	123
4.2	Pembahasan	128
4.2.1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis Terhadap Kinerja	128
4.2.2	Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja.....	131
4.2.3	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja	133
4.2.4	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis Terhadap Motivasi	135
4.2.5	Pengaruh Komunikasi Terhadap Motivasi	138
4.2.6	Pengaruh Gaya kepemimpinan Otokratis Terhadap Kinerja yang Dimediasi Oleh Motivasi	140
4.2.7	Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Oleh Motivasi	143
BAB 5	PENUTUP.....	147
5.1	Kesimpulan	147
5.2	Saran	148
DAFTAR PUSTAKA	151

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Kategori Kerusakan Peralatan	4
Tabel 1.2. Performansi Peralatan Elektronika IT	5
Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu	70
Tabel 3.1. Waktu Penelitian	84
Tabel 3.2. Data Karyawan Divisi Electronics Facility & IT	85
Tabel 3.3. Definisi Operasional	86
Tabel 3.4. Skala Likert	88
Tabel 3.5. Beberapa Contoh Software CB-SEM dan PLS-SEM	89
Tabel 4.1. Deskripsi Jenis Kelamin Responden	96
Tabel 4.2. Deskripsi Usia Responden.	97
Tabel 4.3. Deskripsi Latar Belakang Pendidikan Responden	98
Tabel 4.4. Skor Angket Variabel Kinerja (Y)	98
Tabel 4.5. Skor Angket Variabel Gaya Kepemimpinan Otokratis (X ₁) ...	101
Tabel 4.6. Skor Angket Variabel Komunikasi (X ₂)	104
Tabel 4.7. Skor Angket Variabel Motivasi (Z)	110
Tabel 4.8. Nilai Loading Factor setiap indikator	116
Tabel 4.9. Nilai AVE setiap Variabel	118
Tabel 4.10. Nilai Fornell-Larcker.	118
Tabel 4.11. Nilai Cross Loading	119
Tabel 4.12. Nilai Composite Reliability (CR)	121
Tabel 4.13. Nilai Cronbach Alpha	122
Tabel 4.14. Hasil Uji R-Square	123
Tabel 4.15. Hasil Uji Pengaruh Langsung	125
Tabel 4.16. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung	126
Tabel 4.17. Rangkuman Hasil Uji Pengaruh Langsung & Tidak Langsung.	127

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan.....	32
Gambar 2.2. Segitiga Faktor Yang Mempengaruhi Kepemimpinan.....	33
Gambar 2.3. Kerangka Konseptual	80
Gambar 3.1. Struktur Analisa Variabel Penelitian Dalam SmartPLS.....	88
Gambar 3.2. Prosedur Analisis Indikator Reflektif.....	92
Gambar 4.1. Grafik Nilai AVE	118
Gambar 4.2. Grafik Nilai Composite Reliability	121
Gambar 4.3. Grafik Nilai Cronbach's Alpha	122
Gambar 4.4. Path Coefficient.....	124

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Setiap perusahaan membutuhkan suatu manajemen yang terkait dengan usaha-usaha nya untuk mencapai tujuan tertentu bagi perusahaan tersebut. Tidak hanya pada sektor swasta, sektor publik juga membutuhkan manajemen yang baik agar dapat memberikan pelayanan yang optimal kepada konsumen nya. Berhasil atau tidaknya suatu organisasi/perusahaan dalam mencapai tujuannya, tergantung oleh keberhasilannya dari pada individu organisasi itu sendiri dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka. Unsur SDM tidak akan terlepas dari keikutsertaannya dalam menunjang tumbuh kembang nya suatu perusahaan. Walaupun banyak unsur teknologi yang dapat menggantikannya, akan tetapi peranan SDM tetap merupakan unsur yang terpenting dalam rangka menunjang kinerja perusahaan dan untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut. Keberadaan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan memegang peranan yang sangat penting. Salah satu nya bagi perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan jasa.

PT Angkasa Pura II (Persero) adalah salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di sektor pelayanan jasa kebandar udaraan dimana perusahaan ini telah mengelola 20 Bandar Udara, yang selama ini memberikan kontribusi cukup besar terhadap perekonomian Indonesia. Bandar udara (Bandara) Internasional Kualanamu merupakan salah satu bandara komersil yang dikelola oleh PT Angkasa Pura II (Persero). Salah satu divisi yang turut memberikan kontribusi dalam perekonomian perusahaan, adalah divisi Electronic Facility & IT.

Divisi ini membawahi 3 unit yaitu unit Safety Security Facility (SSF), General Electronic Facility (GEF) dan Information Technology (IT). Selain itu, divisi ini mempunyai tugas pokok dan fungsi untuk menjamin ketersediaan dan kesiapan fasilitas Elektronika dan IT di Bandara Kualanamu, yaitu melakukan *monitoring*, merencanakan dan menganalisa kegiatan pemeliharaan serta perbaikan fasilitas Elektronika dan IT. Kinerja karyawan dapat dilihat dari respon time dan lama waktu penanganan kerusakan peralatan divisi Electronic Facility & IT. Lama waktu penanganan kerusakan peralatan Elektronika dan IT akan berpengaruh pada laporan performance peralatan Elektronika dan IT di setiap bulan nya, melalui kegiatan perbaikan dan pemeliharaan peralatan harian, mingguan, bulanan, semesteran, triwulan dan tahunan. Selain itu, respon time dan lama waktu penanganan kerusakan peralatan menjadi salah satu dasar dalam penilaian Key Performance Indikator karyawan di divisi Electronic Facility & IT. Selanjutnya nilai KPI ini menjadi tolak ukur dalam menentukan kinerja karyawan.

Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas nya sesuai dengan standar hasil kerja, target/sasaran/kriteria yang telah ditentukan dan disepakati bersama. Kinerja merupakan suatu hal yang sangat penting dalam rangka menunjang kelancaran dan perkembangan organisasi. Hal ini dapat diwujudkan dengan adanya semangat kerja yang tinggi dari karyawannya. Kinerja pada dasarnya menitikberatkan pada permasalahan proses perencanaan, pelaksanaan, dan hasil yang didapatkan setelah melaksanakan pekerjaan. Kinerja disebut juga sebagai sebuah jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan awal dari

program kerja serta kebijakan yang telah ditetapkan. Kinerja sangatlah penting, karena kinerja merupakan salah satu tolak ukur dari kualitas organisasi. Seorang karyawan dikatakan memiliki kinerja yang baik apabila karyawan tersebut mampu menghasilkan hasil kerja yang sama atau melebihi dari standar atau kriteria yang telah ditetapkan dalam organisasi. Sebaliknya, karyawan dikatakan memiliki kinerja kurang baik apabila hasil kerja kurang dari standar atau kriteria yang telah ditetapkan bersama.

Menurut pendapat salah satu ahli, kinerja merupakan hasil dari pekerjaan yang dicapai oleh karyawan, yang merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara, 2016)

Sejak ditetapkannya *Corona Virus Disease 2019* (Covid-19) sebagai pandemik oleh *World Health Organization (WHO)* di awal tahun 2020 lalu, PT Angkasa Pura II (Persero) merupakan salah satu perusahaan yang terkena dampak cukup besar, khususnya Bandara Internasional Kualanamu. Kebijakan baru yang dikeluarkan oleh Pemerintah Indonesia demi pemutusan rantai penularan COVID 19 salah satu nya adalah pembatasan penerbangan keluar dan masuk wisatawan lokal maupun asing di Indonesia. Hal ini menyebabkan bandara-bandara yang dikelola oleh PT Angkasa Pura II (Persero) mengalami penurunan jumlah dan pengguna jasa penerbangan. Sehingga mengakibatkan terjadinya penurunan sumber pendapatan terbesar perusahaan tersebut.

Penurunan pendapatan yang cukup besar tersebut menyebabkan operasional Bandar Udara mengalami penurunan. Hal ini mengakibatkan manajemen PT

Angkasa Pura II membuat beberapa kebijakan baru demi kelangsungan operasional perusahaan selama pandemi. Salah satunya terkait dengan anggaran operasional perusahaan (*operational cost*). Selain itu, adanya pembatasan jam kerja karyawan dengan berlakunya WFA (*Work From Anywhere*) dan WFO (*Work From Office*) bagi karyawan administrasi serta pembatasan shift dinas untuk karyawan operasional sebesar 30% total karyawan per dinas per hari. Namun, meskipun demikian Perusahaan berharap penuh kepada semua karyawan agar dapat meningkatkan kinerjanya lebih dari sebelumnya demi kelangsungan perusahaan.

Berdasarkan fenomena yang terjadi di divisi Electronic Facility & IT menunjukkan bahwa kinerja karyawan divisi Electronic Facility & IT mengalami penurunan selama pandemi Covid 19. Hal ini dapat terlihat dari lama waktu penanganan kerusakan peralatan Elektronika IT. Peralatan Elektronika IT ini berfungsi sebagai fasilitas pelayanan operasional Bandar udara seperti halnya Digital Baner, sistem jaringan terminal, Master Clock dll. Selain itu juga sebagai fasilitas keamanan penerbangan seperti halnya X-Ray, WTMD, CCTV dll. Beberapa karyawan di divisi Electronic Facility & IT, dalam melakukan perbaikan dan pemeliharaan peralatan sering tertunda. Standart waktu penanganan peralatan Elektronika IT diatur dalam peraturan Direktur Jenderal Perhubungan Udara Nomor : KP 241 tahun 2014 sebagai berikut:

Tabel 1.1 Kategori Kerusakan Peralatan

Kategori Kerusakan Peralatan	Keterangan
Kategori 1	<ul style="list-style-type: none"> - Gangguan peralatan yang menyebabkan terhentinya operasi peralatan - Penanganan kerusakan selambat-lambatnya 8 jam sejak terjadi kerusakan
Kategori 2	<ul style="list-style-type: none"> - Gangguan peralatan yang menyebabkan penurunan performance peralatan, tidak menyebabkan terhentinya operasi peralatan - Penanganan kerusakan selambat-lambatnya 1x24 jam sejak terjadi kerusakan
Kategori 3	<ul style="list-style-type: none"> - Gangguan peralatan yang terjadi pada peralatan pendukung yang tidak mempengaruhi performance peralatan - Penanganan kerusakan selambat-lambatnya 3x24 jam sejak terjadi kerusakan

Sumber : KP 241 tahun 2014

Pada kenyataannya, masih ada beberapa karyawan yang melakukan perbaikan dan pemeliharaan peralatan Elektronika IT melebihi standart peraturan yang telah ditetapkan. Sehingga hal ini akan mempengaruhi persentase performansi peralatan Elektronika IT selama pandemic COVID 19. Berikut ini adalah tabel perbandingan performansi peralatan Elektronika IT sebelum dan selama covid sebagai berikut :

Tabel 1.2 Performansi Peralatan divisi Electronic Facility & IT tahun 2021

No	Periode	Perfomansi Peralatan % tahun 2019	Perfomansi Peralatan % tahun 2020
1	April	95,7	94,4
2	Mei	98,3	93,6
3	Juni	98,7	93,8
4	Juli	96,8	92,7
5	Agustus	97,6	93,4

Sumber : Data divisi Electronic Facility & IT tahun 2021, diolah

Berdasarkan tabel 1.2 diatas, dapat dilihat bahwa, performansi peralatan divisi Electronic Facility & IT tahun 2021, dibawah 95%. Menurut peraturan Ditjen Perhubungan Udara, standar minimal performansi peralatan elektronika IT dikatakan baik apabila mempunyai persentase minimal 95%. Sehingga sesuai tabel diatas, menunjukkan bahwa performansi peralatan divisi Electronic Facility & IT tahun 2021, dapat dikatakan kurang baik.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan. Faktor – faktor tersebut salah satunya dapat berupa gaya kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi.

Ada beberapa penelitian terdahulu tentang faktor kinerja karyawan. salah satunya yang menyatakan bahwa faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan secara signifikan adalah sistem penghargaan karyawan, kepuasan karyawan, perilaku karyawan, dan gaya kepemimpinan. Faktor atau variabel yang lainnya, dimana motivasi karyawan, pengembangan karyawan, dan lingkungan kerja memiliki pengaruh yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. (Setyawan, 2018)

Faktor pertama yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh pemimpin dalam hal bagaimana mempengaruhi, mengarahkan, memotivasi, dan mengendalikan bawahan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaannya. Peran kepemimpinan sangat penting dalam sebuah organisasi sebagai salah satu penentu keberhasilan dalam pencapaian misi, visi dan tujuan suatu organisasi. Masing-masing pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Sukses

tidaknya suatu organisasi, dapat dilihat dari peran pemimpin. Jika gaya kepemimpinan seorang pemimpin tidak baik, maka karyawan bawahannya tidak akan mengikuti arahan dari pemimpin tersebut. Begitu juga sebaliknya, jika gaya kepemimpinan seorang pemimpin baik, maka karyawan bawahannya senantiasa loyal dalam melaksanakan setiap tugas dan instruksi yang diberikan pimpinan. Sehingga, setiap gaya kepemimpinan akan mempengaruhi kualitas kinerja karyawan.

Hal ini sesuai dengan pendapat salah satu ahli, gaya kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya, untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga, bawahannya tersebut dapat memberikan kontribusi nyata dalam pencapaian tujuan organisasi melalui perilaku yang positif. (Dr.Riinawati, 2021)

Ada beberapa gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi. Salah satunya gaya kepemimpinan otokratis. Gaya kepemimpinan ini lebih memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas, namun minimum terhadap hubungan kerja dengan beberapa perilaku yang tidak sesuai. Selain itu, pimpinan tidak mempunyai kepercayaan terhadap orang lain dan tidak menyenangkan serta hanya fokus pada jenis pekerjaan yang segera terselesaikan.

Sesuai dengan survei awal di divisi Electronic facility & IT, ditemukan beberapa fenomena di divisi Electronic Facility & IT yaitu akibat dari penurunan pendapatan perusahaan, pimpinan dituntut oleh manajemen perusahaan untuk dapat mengambil keputusan dengan cepat dan tanggap tanpa banyak pertimbangan, demi

kelangsungan operasional perusahaan selama pandemi COVID 19. Hal ini membuat pimpinan bersikap otoriter kepada karyawan bawahannya. Salah satunya, pimpinan mengambil keputusan untuk mengefisienkan anggaran rutin dan non rutin di divisi Electronic Facility & IT dengan jumlah yang cukup drastis tanpa mensosialisasikan terlebih dahulu kepada karyawan bawahannya. Anggaran rutin meliputi pembayaran tenaga kerja *Outsourcing* CCTV. Anggaran non rutin meliputi biaya perawatan peralatan dan pengadaan *spare part* peralatan Elektronika dan IT. Selain itu adanya beberapa perintah pekerjaan dari pimpinan kepada karyawan bawahannya diluar *jobdesk* unit tanpa disertai sosialisasi terlebih dahulu kepada karyawan bawahannya di jajarannya. Hal ini kerap kali menimbulkan sikap, reaksi dan persepsi karyawan yang bermacam-macam terhadap pimpinan tersebut. Seperti halnya ada beberapa karyawan yang mengabaikan perintah dari pimpinan, bahkan ada beberapa karyawan yang terkesan enggan jika bertemu dengan pimpinan. Namun, ada beberapa karyawan yang menganggap bahwa sikap pimpinan tersebut adalah salah satu langkah positif dalam menangani kondisi perusahaan selama situasi pandemi COVID 19 ini. Kondisi ini tentunya sangat mempengaruhi kualitas kinerja setiap karyawan di divisi Electronic Facility & IT.

Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan otoriter berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. (Prasetyo, 2018)

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah komunikasi. Secara umum komunikasi dapat diartikan sebagai suatu proses interaksi penyampaian informasi/pesan yang terjadi antara komunikator dan komunikan

melalui suatu media untuk maksud dan tujuan tertentu. Dalam komunikasi ada 5 unsur yaitu komunikator, pesan/informasi, komunikan, media, dan efek . Komunikasi dalam suatu organisasi sangatlah penting karena komunikasi menjadi suatu sistem aliran yang menghubungkan dan membangkitkan kinerja antar bagian dalam suatu organisasi, sehingga menghasilkan suatu sinergi. Komunikasi perlu menjadi perhatian khusus oleh setiap individu dalam suatu organisasi karena komunikasi yang efektif dapat menjamin tercapainya tujuan organisasi. Tujuan komunikasi dalam suatu organisasi memberikan banyak manfaat secara langsung yaitu memudahkan karyawan agar dapat bekerja sesuai instruksi yang diberikan oleh atasan dan mengurangi kesalahpahaman yang biasa terjadi antara atasan dan bawahan atau antara sesama rekan kerja. Apabila semua elemen organisasi dapat berinteraksi dengan baik, maka kesalahpahaman yang beresiko, kemungkinan akan berkurang. Karena tiap manusia mempunyai cara komunikasi yang berbeda-beda secara verbal.

Hal ini sesuai dengan pendapat dari salah satu ahli, menyatakan bahwa komunikasi adalah suatu proses pembentukan, penyampaian, penerimaan, serta pengolahan pesan yang terjadi di dalam diri seseorang dan/ di antara dua/lebih dengan tujuan tertentu. (Sinambela, 2016)

Sesuai dengan survei awal, ditemukan beberapa fenomena di divisi Electronic Facility & IT yaitu adanya hubungan komunikasi yang belum harmonis atau terjadi *miss communication* dengan atasan, serta sesama karyawan selama pandemic Covid 19. Karyawan di bawah Divisi Electronic Facility & IT bertugas untuk memastikan kesiapan fasilitas elektronika dan IT. Dalam pelaksanaan

pekerjaan tersebut, setiap karyawan memerlukan koordinasi antar rekan kerja atau dengan pimpinan nya. Sehingga, di divisi Electronic Facility & IT, peran komunikasi yang efektif sangat diperlukan, agar tercipta situasi yang kondusif antar tim. Kondisi ini sedikit berbeda di masa pandemi COVID 19. Dengan adanya pembatasan jam kerja yang telah ditetapkan manajemen perusahaan yaitu sebesar 30% total karyawan per dinas per hari, menyebabkan adanya beberapa kendala dalam koordinasi pekerjaan. Koordinasi banyak dilaksanakan secara virtual (*online*). Tidak semua karyawan memahami isi pesan yang disampaikan secara virtual, sehingga beberapa karyawan di divisi Electronic Facility & IT sering kali salah menterjemahkan pesan/informasi yang disampaikan oleh sesama rekan kerja atau pimpinan, yang mengakibatkan munculnya beberapa kesalahan dalam penyelesaian pekerjaan. Selain itu, adanya beberapa permasalahan pribadi antar rekan kerja, menyebabkan komunikasi yang terjalin kurang harmonis. Hal ini mengakibatkan koordinasi antar rekan kerja menjadi terhambat.

Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa komunikasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. (Wandi et al., 2019)

Selanjutnya faktor yang mempengaruhi kinerja adalah motivasi. Secara umum, motivasi adalah suatu rangsangan atau dorongan yang berasal dari dalam atau luar individu sebagai penyemangat dalam melakukan suatu pekerjaan. Motivasi merupakan salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Namun, seringkali motivasi seseorang bersifat fluktuatif, pada saat atau situasi tertentu motivasinya tinggi, sedangkan pada saat/situasi lain motivasi nya

rendah. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi harus secara terus menerus dibina, agar kualitas kinerja seseorang tetap optimal.

Sesuai dengan pendapat dari salah satu ahli, bahwa motivasi adalah kondisi yang menggerakkan diri pegawai lebih terarah untuk mencapai tujuan organisasi atau tujuan kerja. (Mangkunegara, 2016)

Berdasarkan survei awal, ditemukan beberapa fenomena dalam permasalahan motivasi kerja di Divisi Electronic Facility & IT, salah satunya masih ada karyawan yang terlihat malas dalam bekerja sehingga lebih banyak bersantai dari pada bekerja terutama ketika mendapat instruksi dari pimpinan secara mendadak. Selain itu masih kurangnya karyawan dalam memunculkan kreatifitas dan ide-ide baru dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Hal ini terlihat ketika pada masa pandemic ini, manajemen perusahaan menghimbau kepada setiap karyawan untuk memberikan inovasi tertentu dengan tujuan memaksimalkan operasional sumber daya yang ada dan untuk menambah laba perusahaan. Kriteria inovasi tersebut adalah *low cost / zero cost*. Dalam hal ini beberapa karyawan merasa terbebani. Namun, ada beberapa karyawan yang justru semakin termotivasi dengan instruksi tersebut, demi tercapainya tujuan perusahaan di masa pandemic ini. Karyawan yang telah memberikan inovasinya, kurang menerima *feedback* positif dari pimpinan/manajemen. Pimpinan kurang memberikan apresiasi khusus kepada karyawan tersebut, sehingga hal ini juga yang mengakibatkan karyawan lain mengabaikan instruksi dari manajemen perusahaan. Apabila kondisi ini terjadi secara terus menerus, maka bukan tidak mungkin kualitas kinerja karyawan akan mengalami penurunan di masa pandemic covid 19 ini.

Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa, ada pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan. (Mulyadi, 2018)(Tanjung et al., 2019)(Purwati & Nugraha, 2018)

Dengan adanya pandemi saat ini, manajemen perusahaan perlu memperhatikan kondisi permasalahan yang dihadapi setiap karyawan demi kelangsungan perusahaan yang dikaitkan dengan pencapaian tujuan dan cita-cita perusahaan. Permasalahan seperti gaya kepemimpinan, komunikasi dan motivasi tersebut kemungkinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Terlepas dari hal itu, karyawan di divisi Electronic Facility & IT dituntut mempunyai kinerja yang lebih dari sebelumnya, dikarenakan kondisi perusahaan yang kurang baik selama pandemi COVID 19 ini.

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan di atas, maka perlu dilakukan penelitian dengan judul **“Peran Motivasi Dalam Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis dan Komunikasi, Terhadap Kinerja Karyawan Era Pandemi Covid-19 Di PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu (studi kasus Di Divisi Electronic Facility & IT)”**. Penelitian ini bertujuan untuk melihat hubungan/pengaruh antar variabel tersebut di masa pandemi Covid-19.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas maka masalah dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Sering tertunda nya pekerjaan perbaikan dan pemeliharaan peralatan Elektronika IT yang dilakukan oleh karyawan sehingga mengakibatkan

performansi peralatan di divisi Electronic Facility & IT pada masa pandemi COVID 19 cenderung menurun.

2. Adanya penurunan pendapatan perusahaan di masa pandemi COVID 19, mendorong pemimpin bersikap otoriter dalam mengefisiensikan anggaran di divisi Electronic Facility & IT
3. Adanya beberapa perintah pekerjaan dari pimpinan kepada karyawan bawahannya diluar *jobdesk* unit tanpa disertai sosialisasi.
4. Adanya pembatasan jam kerja operasional karyawan di masa pandemi COVID 19, sehingga terjadi kendala dalam koordinasi antar karyawan.
5. Adanya beberapa permasalahan pribadi antar rekan kerja, menyebabkan komunikasi kurang harmonis.
6. Ada karyawan yang terlihat malas dalam bekerja sehingga lebih banyak bersantai dari pada bekerja terutama ketika mendapat instruksi dari pimpinan secara mendadak dan di luar *jobdesk* unit.
7. Kurangnya karyawan dalam memberikan inovasi pekerjaan selama pandemic covid 19.

1.3. Batasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah dan latar belakang di atas, bahwa gaya kepemimpinan otokratis, komunikasi dan motivasi adalah masalah utama yang mempengaruhi kinerja karyawan. Maka penelitian ini dibatasi hanya pada masalah, gaya kepemimpinan otokratis, komunikasi verbal, motivasi instrinsik era pandemic covid-19 di divisi Electronic Facility & IT Bandara Internasional Kualanamu. Sedangkan kinerja karyawan dibatasi pada lama waktu penanganan dalam

perbaikan dan pemeliharaan peralatan Elektronika IT di divisi Electronic Facility & IT Bandara Kualanamu selama pandemi Covid 19.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang masalah, maka peneliti menemukan beberapa masalah sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan otokratis terhadap kinerja karyawan era pandemic covid-19 di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu?
2. Apakah ada pengaruh positif dan signifikan komunikasi terhadap kinerja karyawan era pandemic covid-19 di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu?
3. Apakah ada pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan era pandemic covid-19 di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu?
4. Apakah ada pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan otokratis terhadap motivasi karyawan era pandemic covid-19 di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu?
5. Apakah ada pengaruh positif dan signifikan komunikasi terhadap motivasi karyawan era pandemic covid-19 di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu?
6. Apakah motivasi dapat memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan otokratis terhadap kinerja karyawan era pandemic covid-19 di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu?

7. Apakah motivasi dapat memediasi pengaruh antara komunikasi terhadap kinerja karyawan era pandemic covid-19 di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu?

1.5. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan Otokratis terhadap kinerja karyawan era pandemic covid-19 di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan era pandemic covid-19 di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu?.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan era pandemic covid-19 di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan otokratis terhadap motivasi karyawan era pandemic covid-19 di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi terhadap motivasi karyawan era pandemic covid-19 di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis motivasi dalam memediasi pengaruh antara gaya kepemimpinan otokratis terhadap kinerja karyawan era pandemic

covid-19 di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu

7. Untuk mengetahui dan menganalisis motivasi dalam memediasi pengaruh antara komunikasi terhadap kinerja karyawan era pandemic covid-19 di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.

1.6. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan penelitian ini dapat mengetahui teori-teori yang mendasari kinerja karyawan, seperti gaya kepemimpinan otokratis, komunikasi, dan motivasi karyawan.

2. Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat menjadi sumbangan pemikiran sebagai masukan dan saran terhadap peningkatan sumber daya manusia di lingkungan Divisi Electronic Facility & IT Bandara Kualanamu.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

Secara etimologi kata manajemen berasal dari Bahasa Inggris, yakni *management*, yang dikembangkan dari kata *to manage*, yang artinya mengatur atau mengelola. Kata *manage* itu sendiri berasal dari Bahasa Italia, *maneggio*, yang diadopsi dari Bahasa Latin *managiare*, yang berasal dari kata *manus*, yang artinya tangan. Sedangkan secara terminologi terdapat banyak definisi yang dikemukakan oleh ahli. Manajemen adalah sebuah proses yang khas terdiri dari beberapa tindakan yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan (Terry, 2012). Selain itu, menurut ahli lain mengemukakan bahwa manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengawasan/kontrol terhadap sumber daya yang ada agar mencapai tujuan secara efektif dan efisien. (Fayol, 2013). Teori selanjutnya mengemukakan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian dan penggunaan sumber daya organisasi yang lain dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan di organisasi tersebut (Stoner, 1995).

Sumber daya manusia di dalam suatu organisasi perlu dikelola secara baik agar terwujud keseimbangan antara kepuasan karyawan dan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu, diperlukan manajemen sumber daya manusia dalam setiap organisasi. Banyak pendapat para ahli yang mendefinisikan manajemen sumber daya manusia. Salah satunya, manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengkompensasi karyawan dan untuk

mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan karyawan (Dessler, 2015). Pendapat ahli lain mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi (Handoko, 2014). Selanjutnya, manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan strategis, terintegrasi, dan koheren atas pekerjaan, pengembangan, dan kesejahteraan orang-orang yang bekerja dalam organisasi (Amstrong, 2009)

2.1.1 Kinerja Karyawan

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan merupakan faktor penting dalam mendukung kemajuan dan perkembangan organisasi. Kinerja yang bagus akan mengikuti hasil baik pada perkembangan bisnis perusahaan. Sebaliknya, kinerja karyawan buruk juga akan berdampak negatif pada kesuksesan perusahaan. Sehingga, kinerja karyawan dalam suatu perusahaan harus menjadi perhatian khusus bagi pemimpin perusahaan. Oleh karena itu, setiap pemimpin suatu organisasi perlu menciptakan suatu iklim yang sehat secara etis bagi karyawannya, sehingga karyawan dapat melakukan pekerjaan secara maksimal dan produktif.

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *actual performance*. Hal ini sesuai dengan pendapat ahli bahwa, kinerja merupakan hasil dari pekerjaan yang dicapai oleh karyawan, yang merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2017).

Sedangkan pendapat lain mengemukakan bahwa, kinerja adalah hasil yang diperoleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu tertentu. (Fahmi, 2017)

Selain itu, kinerja juga merupakan kuantitas atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standard operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam suatu organisasi. (Torang, 2014)

Hal yang serupa dikemukakan oleh ahli bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Sedarmayanti, 2011)

Dari beberapa pengertian yang telah dijelaskan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu prestasi atau hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas nya sesuai dengan tanggung jawab nya, berdasarkan beberapa standart yang telah ditetapkan dalam organisasi, serta memiliki tahapan-tahapan untuk mencapai tujuan tertentu.

2.1.1.2 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Adanya kinerja karyawan dalam suatu perusahaan mempunyai tujuan dan manfaat yang sangat penting yaitu tidak lain untuk menentukan kelangsungan perkembangan dan kemajuan organisasi/perusahaan. Sehingga dalam prakteknya, pemimpin perlu melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan pada masa periode

tertentu. Banyak para ahli yang mengemukakan tujuan dan manfaat dari penilaian kinerja.

Adapun tujuan penilaian kinerja karyawan menurut para ahli pada dasarnya meliputi :

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan
2. Sebagai tolak ukur pemberian kompensasi
3. Untuk pengembangan SDM melalui promosi, rotasi atau pelatihan
4. Untuk meningkat motivasi kerja dan etos kerja
5. Sebagai salah satu informasi untuk perencanaan karir
6. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja dan mendorong karyawan untuk berinisiatif memperbaiki kinerja nya. (Chusminah, 2019)

Adapun tujuan kinerja karyawan menurut para ahli yaitu sebagai berikut:

1. Sebagai pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Untuk menentukan arah organisasi/perusahaan.
3. Penyampaian aspirasi karyawan
4. Menciptakan tanggungjawab setiap individu.
5. Membantu mendefinisikan harapan atau target kinerja.
6. Mengusahakan kerangka kerja bagi supervisor.
7. Berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka waktu tertentu.
8. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja. (Sinambela, 2018)

Selain itu pendapat lain mengemukakan bahwa manfaat penilaian kinerja pada dasarnya meliputi :

1. Perbaikan prestasi dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan.
2. Untuk membuat keputusan penempatan, membantu dalam promosi, perpindahan dan penurunan pangkat pada umumnya.
3. Sebagai perbaikan kinerja pegawai. (Rivai, 2013)

Dari teori yang telah dikemukakan diatas, peneliti mengambil kesimpulan bahwa tujuan dan manfaat dari penilaian kinerja karyawan adalah untuk mengetahui prestasi kerja, etos kerja, penentuan pengembangan karir karyawan, selain untuk kemajuan perusahaan, dan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan. Selain itu juga menjadikan karyawan aktif dan inovatif yang akan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.

2.1.1.3 Faktor - faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan secara optimal, manajemen perusahaan harus membuat strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Manajemen harus memperhatikan hal-hal yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Banyak para ahli yang mendefinisikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Menurut salah satu pendapat ahli menjelaskan bahwa ada tiga faktor penting dalam kinerja , yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, peran serta tingkat motivasi pekerja dan komunikasi. (Hasibuan, 2016)

Selanjutnya menurut pendapat lain menegemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan terdiri dari:

a. Efektivitas dan efisiensi

Apabila tujuan organisasi/perusahaan dapat dicapai sesuai dengan jangka waktu yang telah ditetapkan.

b. Otoritas (wewenang)

Suatu bentuk komunikasi formal anggota organisasi kepada anggota organisasi lain agar dapat memberikan kontribusi kepada organisasi/perusahaan.

c. Disiplin

Kepatuhan terhadap hokum dan aturan yang berlaku dalam organisasi/perusahaan.

d. Inisiatif

Kreatifitas anggota organisasi dalam menuangkan ide demi mencapai tujuan organisasi.

(Masram, 2017)

Selain itu menurut pendapat ahli lain menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain :

1. Prestasi kerja

Hasil kerja karyawan dalam menjalankan tugas, baik secara kualitas maupun kuantitas kerja.

2. Keahlian adalah Tingkat kemampuan teknis yang dimiliki oleh karyawan dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Keahlian ini bisa dalam bentuk kerjasama, komunikasi, insentif dan lain lain.

3. Perilaku

(Sedarmayanti, 2016)

Menurut pendapat ahli lain menyatakan bahwa kinerja pada umumnya dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu :

a. Faktor individual yang terdiri dari :

1. Kemampuan dan keahlian
2. Latar belakang
3. Demografi

b. Faktor psikologi yang terdiri dari :

1. Persepsi
2. Attitude
3. Personality
4. Pelatihan
5. Motivasi

c. Faktor organisasi yang terdiri dari :

1. Sumber daya
2. Kepemimpinan
3. Penghargaan
4. Struktur
5. Job Design

(Mangkunegara, 2012)

Dari beberapa faktor yang telah dijelaskan di atas, maka peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja

karyawan. Diantaranya faktor internal yang terdiri dari : kemampuan intelektual, disiplin kerja, kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Faktor eksternal terdiri dari : gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, komunikasi dan sistem manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut. Faktor-faktor tersebut hendaknya perlu diperhatikan oleh pimpinan sehingga dapat mewujudkan kinerja karyawan yang optimal.

2.1.1.4 Indikator Kinerja

Kinerja yang dihasilkan setiap karyawan dalam suatu perusahaan tentunya akan berbeda-beda, disesuaikan dengan bidang pekerjaan yang dijalani nyugas dan tanggung jawab yang diberikan. Setiap manajemen perusahaan akan menetapkan standar-standar yang menjadi tolak ukur penilaian kinerja karyawan tersebut.

Beberapa para ahli berpendapat bahwa terdapat banyak indikator kinerja karyawan. Sebagaimana yang dijelaskan oleh para ahli bahwa indikator dari kinerja antara lain sebagai berikut :

1. Kualitas kerja adalah baik tidaknya seorang karyawan mengerjakan apa yang menjadi tugas nya.
2. Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang karyawan bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap masing-masing karyawan.
3. Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4. Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan (tanpa ada paksaan). (Mangkunegara, 2017)

Selanjutnya menurut pendapat lain, ada beberapa indikator kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas (mutu)

Kualitas merupakan suatu tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna suatu produk, maka kinerja semakin baik, demikian pula sebaliknya jika kualitas pekerjaan yang dihasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah.

2. Kuantitas (jumlah)

Dengan melihat dari kuantitas (jumlah) yang dihasilkan oleh karyawan.

3. Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada target pekerjaan pada batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi.

4. Kerja sama antar karyawan

Kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama antar karyawan dan antar pimpinan. Hubungan ini sering kali juga dikatakan sebagai hubungan antar perseorangan. Dalam hubungan ini diukur, apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain.

5. Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap kegiatan dalam perusahaan sudah dianggarkan sebelum kegiatan dilaksanakan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai pedoman agar tidak melebihi dari anggaran yang sudah dianggarkan. (Kasmir, 2016)

Selain itu pendapat ahli lain mengemukakan bahwa indikator kinerja antara lain sebagai berikut :

1. Tujuan, merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai organisasi/perusahaan dimasa yang akan datang.
2. Standar, merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai.
3. Umpan balik, merupakan laporan kemajuan baik, kualitas maupun kuantitas dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar.
4. Alat dan sarana, merupakan sumber daya yang dapat digunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses dan optimal.
5. Kompetensi, merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk menjalankan suatu pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.
6. Motif
Merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.
7. Peluang Pekerja, perlu mendapatkan kesempatan yang sama untuk menunjukkan prestasi kerjanya. (Wibowo, 2017)

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, makadapat disimpulkan bahwa indikator kinerja antara lain : kualitas kerja (kompetensi), kuantitas kerja,

ketepatan waktu, tanggung jawab pekerjaan, pelaksanaan tugas, penekanan biaya, peluang kerja, kerjasama rekan kerja, standart kerja, alat dan sarana, tujuan dan motif kerja.

2.1.2 Gaya Kepemimpinan

2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Pemimpin adalah seseorang yang menduduki jabatan tertinggi dalam suatu organisasi/perusahaan yang mempunyai peran yang sangat dominan di dalam menjalankan organisasinya. Pemimpin adalah subjek atau pelaku unsur-unsur yang terdapat dalam kepemimpinan, yaitu adanya kekuasaan, pengaruh, kekuatan, dan pemegang tanggung jawab utama bagi seluruh kegiatan yang dilakukan oleh bawahannya. Meskipun tidak semua pemimpin memiliki jiwa kepemimpinan yang sama, secara timbal balik dan fungsional, kedua konsep tersebut tidak dapat dipisahkan.

Kepemimpinan merupakan sifat dari pemimpin dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya. Sifat pemimpin dalam memikul tanggung jawabnya secara formal dan legal formal atas seluruh pelaksanaan wewenangnya yang telah didelegasikan kepada orang-orang yang dipimpin nya. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dipunyai seseorang untuk memengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan.

Menurut salah satu pendapat ahli mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya, untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui

perilaku yang positif, bawahannya tersebut dapat memberikan kontribusi nyata dalam pencapaian tujuan organisasi. (Dr. Riinawati, 2021)

Sedangkan menurut pendapat lain mendefinisikan bahwa Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi dapat tercapai. Peran kepemimpinan yang terpenting adalah peran dalam pengambilan keputusan. Fokus pengambilan keputusan adalah pada kemampuan menganalisis situasi untuk memperoleh informasi seakurat mungkin sehingga permasalahan dapat dituntaskan. (Rivai, V., & Mulyadi, 2013)

Bersarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok, serta memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Masing-masing pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda-beda, sukses tidaknya suatu organisasi, dapat dilihat dari peran pimpinan. Jika gaya kepemimpinan seorang pemimpin tidak bagus, maka para karyawan bawahannya tidak akan mengikuti arahan dari pemimpin tersebut. Sehingga hal ini akan berpengaruh terhadap kualitas kinerja karyawan.

2.1.2.2 Fungsi Gaya Kepemimpinan

Salah satu kriteria dalam menilai efektivitas kepemimpinan adalah kemampuannya dalam mengambil keputusan. Tetapi kriteria itu saja tidak cukup,

masih ada kriteria lain yang penting untuk diperhatikan dalam menilai efektivitas kepemimpinan seseorang. Kriteria yang dimaksud adalah kemampuan seorang pemimpin menjalankan berbagai fungsi-fungsi kepemimpinan. Beberapa para ahli mengemukakan fungsi gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi. Menurut salah satu pendapat ahli mengatakan bahwa secara operasional lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu :

1. Fungsi intruksi

Komunikasi satu arah, pemimpin sebagai komunikator merupakan penentu kebijakan agar keputusan dilakukan secara efektif dan mampu memotivasi orang lain untuk mengikuti perintah.

2. Fungsi konsultasi

Komunikasi dua arah, dimana penetapan keputusan pemimpin perlu mempertimbangkan kepada pegawainya untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (feedback) sehingga keputusan yang diambil akan lebih mudah mendapatkan dukungan.

3. Fungsi partisipasi

Pemimpin harus berusaha mengaktifkan keikutsertaan pegawainya baik dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaannya. Partisipasi bukan berarti bertindak bebas tetapi lebih terarah dalam kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

4. Fungsi delegasi

Memberikan limpahan wewenang atau menetapkan keputusan baik dalam konteks persetujuan ataupun tidak dari pimpinan. Sedangkan orang yang di percaya penerima delegasi diyakini merupakan tangan kanan pimpinan.

5. Fungsi pengendalian

Kepemimpinan yang efektif hingga mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah untuk tercapainya tujuan bersama.

(Zainal, V. R., Hadad, M. D., & Ramly, 2017)

Selanjutnya menurut pendapat lain mengemukakan bahwa terdapat beberapa fungsi kepemimpinan antara lain : Perencanaan, Pemrakarsaan, Pengendalian, Pendukung, Penginformasian, Pengevaluasian. (Prof.Dr.Suwatno, 2019)

Selain itu, ahli lain nya mengemukakan bahwa terdapat beberapa fungsi kepemimpinan antara lain :

1. Pengambilan keputusan dan merealisasi keputusan itu
2. Pendelegasian wewenang dan pembagian kerja kepada para bawahan
3. Meningkatkan daya guna dan hasil guna semua unsur manajemen
4. Memotivasi bawahan supaya bekerja efektif dan bersemangat
5. Mengembangkan loyalitas, imajinasi, dan kreativitas bawahan
6. Pemprakarsa, penggiat, dan pengendali rencana
7. Mengkordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan bawahan.

(Ansory, H. A. F., & Indrasari, 2018)

Berdasarkan fungsi kepemimpinan yang telah dikemukakan oleh para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa fungsi dari kepemimpinan dalam suatu organisasi adalah sebagai komunikator, penyusun strategi yang baik dalam pemecahan masalah dan dalam pengambilan keputusan, sebagai motivator, dan dapat membangun hubungan yang baik antar relasi.

2.1.2.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi seorang pemimpin dalam menentukan gaya kepemimpinan di suatu organisasi/perusahaan. Banyak pendapat para ahli yang mendefinisikan tentang faktor-faktor tersebut. Salah satu pendapat ahli menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, antara lain:

1. Kepribadian (personality)

Pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin. Hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya, akan mempengaruhi seorang pemimpin dalam menentukan gaya kepemimpinannya.

2. Harapan dan perilaku atasan

3. Karakteristik

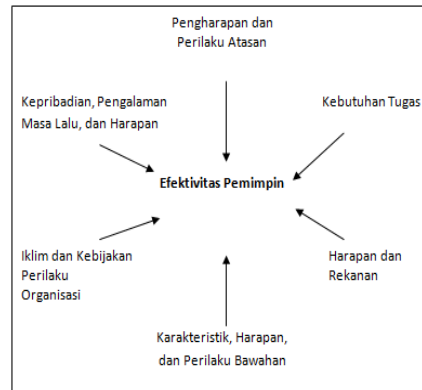
Harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.

4. Kebutuhan tugas

Setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan seorang pemimpin.

5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.

6. Harapan dan perilaku rekan kerja. (Rahayu, 2017)



Gambar 2. 1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan
Sumber: (Indah Dwi Rahayu, 2017)

Selanjutnya menurut pendapat ahli lain bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan antara lain sebagai berikut:

1. Faktor kemampuan individu

Dalam kepemimpinan, faktor pribadi yang terkait berbagai kompetensi seorang pemimpin sangat mempengaruhi proses kepemimpinannya. Dalam hal ini, fokus kepemimpinan umumnya memusatkan perhatian kepada pribadi pemimpin dengan berbagai kualitas atau kemampuan yang dimilikinya.

2. Faktor jabatan

Seorang pemimpin dalam berperilaku harus selalu mengindahkan dimana posisi dia berada. Seorang perwira tinggi tentunya dalam memberikan perintah sangat berbeda gayanya dengan seorang guru. Hal ini terkait dengan aturan dan norma yang berlaku di masing-masing organisasi.

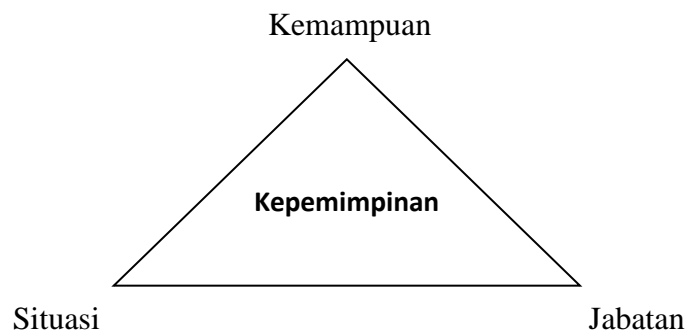
3. Faktor situasi dan kondisi

Dalam situasi dan kondisi khusus selalu membutuhkan tipe kepemimpinan yang khusus pula. Seorang pemimpin dalam hal ini harus memiliki fleksibilitas

yang tinggi terhadap situasi dan kondisi yang akan mempengaruhi bawahannya. Jika tidak, maka yang akan muncul resistensi (perlawanan) dari para bawahan bukan komitmen (kepatuhan), yang pada akhirnya berakibat pada tidak efektifnya gaya kepemimpinan seorang pemimpin.

(Setiawan B, Agus, dan Muhith, 2013)

Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa faktor terpenting seorang pemimpin dalam pemilihan gaya kepemimpinan yang digunakan dalam suatu organisasi adalah faktor internal yang meliputi personality, kemampuan individu, serta jabatan (terkait dengan tugas pokok dan fungsi pemimpin) sedangkan faktor eksternal meliputi situasi dan kondisi, kebijakan organisasi serta perilaku atasan dan rekan kerja.



Gambar 2.2 : Segitiga Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan
Sumber : (Wibowo, 2014)

2.1.2.4 Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula

dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, ketrampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang efektif adalah suatu gaya yang dapat memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi. Untuk menentukan gaya yang paling efektif dalam menghadapi keadaan tertentu, maka perlu mempertimbangkan kekuatan yang ada dalam 3 unsur yaitu pemimpin, bawahan dan situasi organisasi secara menyeluruh.

Seorang pemimpin yang efektif harus menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda dalam situasi yang berbeda, sehingga tidak tergantung pada satu pendekatan untuk semua situasi. Pandangan ini yang mensyaratkan agar seorang pemimpin harus mampu membedakan gaya-gaya kepemimpinan, membedakan situasi, menentukan gaya yang sesuai untuk situasi tertentu, serta mampu menggunakan gaya tersebut secara benar.

Banyak pendapat para ahli yang mengelompokkan gaya kepemimpinan. Salah satu pendapat ahli mengemukakan bahwa, kepemimpinan dibagi menjadi beberapa macam, antara lain :

1. Gaya Kepemimpinan Otokratis

Dalam kepemimpinan otokratis, pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Pemimpin otokratis adalah pemimpin yang memiliki wewenang (authority) dari suatu sumber (misalnya, karena

posisinya), pengetahuan, kekuatan atau kekuasaan untuk memberikan penghargaan ataupun menghukum.

Seorang pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan otokratis memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

1. Menganggap organisasi yang dipimpin nya sebagai milik pribadi.
2. Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
3. Menganggap bawahan sebagai sebuah alat semata-mata.
4. Tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat dari bawahan nya.
5. Terlalu bergantung pada kekuasaan formalnya.
6. Cara pendekatan kepada bawahan nya dengan pendekatan paksaan dan bersifat kesalahan hukuman.

2. Gaya Kepemimpinan *Laissez faire* (Bebas)

Gaya kepemimpinan *laissez faire* adalah pemimpin yang hanya berfungsi sebagai simbol, tidak memiliki keterampilan teknis, tidak mempunyai wibawa, tidak bisa mengontrol bawahan nya, tidak mampu melaksanakan kondisi kerja dan tidak mampu menciptakan suasana kerja yang kooperatif. Sehingga kondisi organisasi yang dipimpinnya biasanya kacau. Tipe kepemimpinan ini biasanya tidak baik diterapkan dalam lingkungan sekolah.

Seorang pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan *laissez faire* memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

1. Pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif.

2. Pengambilan keputusan diserahkan kepada pejabat yang lebih rendah dan petugas operasional.
 3. Status Quo organisasional tidak terganggu
 4. Pertumbuhan dan pengembangan kemampuan berfikir dan bertindak yang inovatif dan kreatif diserahkan kepada para anggota organisasi yang bersangkutan.
 5. Selama bawahan menunjukkan perilaku dan prestasi kerja yang memadai, intervensi pimpinan dalam menjalankan organisasi berada pada tingkat yang sangat minimum.
3. Gaya Kepemimpinan Paternalistik

Gaya kepemimpinan paternalistik adalah kepemimpinan yang lebih diidentikkan dengan kepemimpinan yang kepatern dengan sifat-sifat sebagai berikut :

1. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang belum dewasa.
 2. Bersikap terlalu melindungi (overly protective) bawahan.
 3. Pemimpin hampir tidak pernah memberi kesempatan bawahan untuk berinisiatif.
 4. Pemimpin jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya.
 5. Sering bersikap serba tahu dan pasti benar.
4. Gaya Kepemimpinan Karismatik

Gaya kepemimpinan karismatik adalah tipe kepemimpinan dimana seorang pemimpin memiliki kekuatan energy, daya tarik dan pembawaan nya

yang luar biasa untuk dapat mempengaruhi orang lain, sehingga pemimpin tersebut mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan memiliki ketaatan yang sangat tinggi.

5. Gaya Kepemimpinan Demokratik

Gaya kepemimpinan demokratis disebut juga dengan gaya kepemimpinan modernis dan partisipatif. Gaya kepemimpinan demokratik adalah gaya kepemimpinan yang paling ideal, kooperatif dan tidak diktator. Pemimpin selalu menstimulasi anggota kelompoknya dan selalu mempertimbangkan kesanggupan serta kemampuan kelompoknya. Gaya kepemimpinan ini menitikberatkan pada usaha seorang pemimpin dalam melibatkan partisipasi para pengikutnya dalam setiap pengambilan keputusan.

Seorang pemimpin yang mempunyai gaya kepemimpinan demokratis mempunyai sifat-sifat sebagai berikut :

1. Mengembangkan kreativitas bawahannya.
2. Memberikan kesempatan kepada anak buah untuk mengambil keputusan.
3. Mengutamakan musyawarah dan kepentingan bersama.
4. Mengambil keputusan dengan tujuan organisasi.
5. Mendahulukan kepentingan yang darurat demi keselamatan jiwa bawahannya dan keselamatan organisasi yang dipimpinnya.
6. Mengembangkan regenerasi kepemimpinan.
7. Memperluas kaderisasi agar bawahannya lebih maju dan menjadi pemimpin masa depan.

6. Gaya Pseudo Demokratis

Gaya kepemimpinan pseudo demokratis ini sebenarnya otokratis, tetapi dalam kepemimpinannya, ia memberi kesan demokratis. Kepemimpinan ini menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasihat dan sugesti bawahan. (Dr.Riinawati, 2021)

Selain itu, menurut pendapat ahli lain mengatakan bahwa ada tiga macam gaya kepemimpinan menurut pendapat, yaitu :

1. Gaya kepemimpinan Otokratis

Kepemimpinan yang memusatkan pimpinan sebagai penentu kebijakan dalam semua kegiatan, pegawai berperan sebagai pelaksana kegiatan dengan arahan dari pimpinan sehingga peran anggota organisasi menjadi pasif.

2. Gaya kepemimpinan demokratis

Kepemimpinan yang mengutamakan pengambilan kebijakan dengan diskusi kelompok, pemimpin menghargai pendapat setiap anggota organisasi dan memberikan alternatif prosedur jika terjadi hambatan dalam pelaksanaan kebijakan.

3. Gaya kepemimpinan kebebasan (*laissez faire*)

Kebebasan penuh diberikan kepada anggota organisasi dengan partisipasi yang sangat minim dari pimpinan, sehingga pemimpin hanya menempatkan dirinya sebagai pengawas tanpa banyak mengatur suatu kebijakan.

(Mulyadi, 2015)

Selanjutnya menurut pendapat ahli lain mengatakan bahwa gaya kepemimpinan dikelompokkan menjadi beberapa tipe, antara lain :

1. Gaya kepemimpinan otoriter

Menempatkan kekuasaan di tangan satu orang. Pemimpin sebagai penguasa tunggal. Memandang dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan dengan bawahannya sehingga kemampuan bawahan selalu dipandang rendah.

2. Gaya kepemimpinan kendali bebas

Pemimpin memberikan kebebasan penuh kepada bawahannya dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing. Pemimpin hanya berfungsi sebagai penasihat.

3. Gaya kepemimpinan demokratis

Pemimpin selalu berusaha untuk menghargai kreativitas dan inisiatif pegawainya dan jenis kepemimpinan yang aktif, dinamis dan terarah. Kepemimpinan ini selalu mementingkan musyawarah untuk mengambil keputusan.

(Zainal, V. R., Hadad, M. D., & Ramly, 2017)

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa macam-macam gaya kepemimpinan antara lain : gaya kepemimpinan otokratis, demokratis, pseudo demokratis, paternalistic, karismatik dan kendali bebas (*laissez faire*). Namun dalam penelitian ini, peneliti lebih fokus pada gaya kepemimpinan otokratis.

2.1.2.5 Gaya Kepemimpinan Otokratis

Banyak para ahli mendefinisikan pengertian kepemimpinan otokratis. Menurut salah satu pendapat ahli bahwa gaya kepemimpinan otokratis, kepemimpinannya adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga ia tidak perlu

berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang ikut campur. Seorang pemimpin otokratis akan menunjukkan sikap yang menonjolkan keakuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya. (Sutikno, 2014)

Sedangkan menurut pendapat ahli lain menyatakan bahwa gaya kepemimpinan otokratis merupakan gaya kepemimpinan yang memiliki unsur kekuasaan dengan paksaan atau kekerasan pemimpin terhadap bawahannya yang harus dipatuhi. Gaya kepemimpinan seperti ini identik dengan seorang manajer, yang berarti bahwa seorang pemimpin tidak lain adalah menunjukkan dan memberi perintah sehingga ada kesan bawahan atau anggota-anggotanya hanya mengikuti dan menjalankannya, tidak boleh membantah dan mengajukan saran. (Dr.Riinawati, 2021)

Selanjutnya ahli lain mendefinisikan bahwa gaya kepemimpinan otokratis adalah gaya yang memberikan perhatian maksimum terhadap tugas dan minimum terhadap hubungan kerja dengan disertai perilaku yang tidak sesuai. Pemimpin seperti ini tidak mempunyai kepercayaan pada orang lain, tidak menyenangkan dan hanya tertarik pada suatu jenis pekerjaan agar dapat segera terselesaikan. (Thoha Miftah, 2019)

Berdasarkan pendapat dari para ahli diatas, maka peneliti dapat menyimpulkan bahwa kepemimpinan otokratis adalah salah satu gaya kepemimpinan, dimana kekuasaan bertumpu kepada 1 pimpinan. Sehingga wewenang pembuat keputusan terpusat tanpa ada kesempatan bawahan untuk memberikan saran, dan pemimpin lebih fokus pada tujuan terselesaikannya

pekerjaan. Gaya kepemimpinan ini lebih efektif untuk situasi dan kondisi tertentu. gaya kepemimpinan otokratis ini bisa dikatakan kepemimpinan terpusat pada diri pemimpin atau gaya direktif, mengesampingkan partisipasi dan daya kreatif bawahannya. Gaya ini ditandai dengan sangat banyaknya petunjuk dan arahan dari pemimpin dan sangat terbatasnya bahkan sama sekali tidak adanya peran serta bawahannya dalam perencanaan dan pengambilan keputusan. Pemimpin bertindak sebagai diktator terhadap anggota-anggota kelompoknya. Kekuasaan pemimpin yang otokratik ini hanya dibatasi oleh undang-undang. Sehingga dapat diartikan bahwa pemimpin bertugas untuk menunjukkan dan memberi perintah, sementara kewajiban bawahannya hanyalah mengikuti dan menjalankan, tidak boleh membantah ataupun mengajukan saran. Pemimpin dengan gaya otokratis hanya fokus pada tujuan terselesaikannya pekerjaan dengan cepat. Gaya kepemimpinan otokratis mempunyai dampak positif dan dampak negatif, antara lain sebagai berikut :

a. Dampak Positif

1. Keputusan dapat diambil dengan cepat karena mutlak hak pemimpin.
2. Mudah dalam melakukan pengawasan.
3. Tujuan perusahaan lebih mudah dicapai, karena hanya mengadopsi kepentingan satu orang.
4. Tidak pernah terjadi konflik kepentingan dalam organisasi.

b. Dampak Negatif

1. Karyawan tidak dapat berinovasi, dan minim kreasi.

2. Karyawan tidak bisa menyampaikan pendapatnya dan tidak memiliki dilibatkan dalam pengambilan keputusan.
3. Pemimpin terlalu berkuasa, sehingga sering terjadi *abuse of power*

2.1.2.6 Indikator Gaya Kepemimpinan Otokratis

Kepemimpinan Otokratis sangat berpengaruh dalam suatu organisasi dan seorang pemimpin harus memiliki cara untuk mempengaruhi para pengikutnya. Banyak pendapat para ahli yang mendefinisikan indikator untuk mengukur kepemimpinan otokratis seorang pemimpin dalam organisasi.

Menurut salah satu pendapat ahli mengatakan bahwa indikator dari gaya kepemimpinan otokratis adalah sebagai berikut :

1. Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan
2. Keputusan dibuat oleh pimpinan
3. Tidak ada kesempatan bawahan untuk memberikan saran

(Hasibuan, 2016)

Sedangkan ahli lain menyatakan bahwa indikator dari gaya kepemimpinan otokratis adalah :

1. Sentralisasi wewenang
2. Produktivitas kerja
3. Manajemen

(Sugandi, 2011)

Berdasarkan pendapat dari para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa indikator kepemimpinan otokratis antara lain, sentralisasi wewenang, manajemen

terpusat (keputusan selalu dari pimpinan), tidak ada kesempatan bawahan memberikan saran.

2.1.3. Komunikasi

2.1.3.1 Pengertian Komunikasi

Secara etimologis, istilah komunikasi ada yang menyebut berasal dari kata *communicare* yang berarti menyampaikan pandangan. Ini sejalan dengan komunikasi dengan kata *common* yang berarti kesamaan. Jadi komunikasi berkaitan dengan penyampaian sesuatu dalam rangka mendapatkan kesamaan makna/pengertian.

Komunikasi dalam suatu organisasi sangat penting, karena komunikasi dalam suatu organisasi menjadi sistem aliran yang meghubungkan dan membangkitkan kinerja antar bagian dalam organisasi sehingga menghasilkan sinergi. Komunikasi dalam suatu organisasi selalu merupakan komunikasi timbal balik untuk kepentingan semua pihak. Dalam berkomunikasi di organisasi, dapat menghasilkan persamaan pengertian, ide dan pemikiran serta sikap dan tingkah laku terhadap orang lain. Jadi dalam hal ini komunikator dan komunikan mempunyai kesamaan dan kesepakatan pesan/informasi sehingga menimbulkan suatu pengertian yang sama.

Setiap individu yang menjadi bagian dari organisasi, baik sebagai pimpinan maupun bawahan di setiap tingkat, harus bekerjasama dengan baik agar tugas dan tanggung jawab nya dapat dilaksanakan dengan baik dan benar demi tercapai visi dan misi organisasi yang telah ditetapkan. Dengan adanya kerjasama yang baik, maka komunikasi akan tercipta pula dengan baik dalam organisasi tersebut. Karena

setiap instruksi, informasi, diskusi antara pimpinan dan bawahan ataupun antar bawahan pasti dilakukan melalui proses komunikasi. Komponen komunikasi antara lain :

1. Sumber (*source*)/pengirim/komunikator
2. Pesan (*message*)
3. Saluran/media (*channel*)
4. Penerima (*receiver*) / komunikan
5. Umpan balik/Efek (*effect*)

Banyak definisi komunikasi menurut para ahli, salah satu pendapat ahli menyatakan bahwa komunikasi organisasi dalam pengiriman dan penerimaan informasi dalam suatu organisasi yang kompleks, yang meliputi komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan pengelola, komunikasi dari atasan kepada bawahan, dan sebaliknya, komunikasi horizontal, keterampilan komunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis serta komunikasi evaluasi program. (Masmuh. Abdullah, 2013)

Sedangkan menurut pendapat ahli lain, bahwa komunikasi adalah proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang ke orang lain, dengan tujuan agar orang lain tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud. (Mangkunegara, 2011)

Selanjutnya, menurut pendapat lain bahwa komunikasi adalah suatu proses pembentukan, penyampaian, penerimaan, dan pengolahan pesan yang terjadi di dalam diri seseorang dan/atau di antara dua atau lebih dengan tujuan tertentu. (Sinambela, 2016)

Dari beberapa pendapat dari para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi adalah suatu proses interaksi penyampaian informasi/pesan yang terjadi antara komunikator dan komunikan melalui suatu media untuk maksud dan tujuan tertentu.

2.1.3.2 Tujuan dan Manfaat Komunikasi

Pada dasarnya komunikasi dalam suatu organisasi merupakan elemen dasar untuk menunjang perkembangan organisasi guna mewujudkan tujuan organisasi. Sehingga organisasi tidak dapat berjalan dengan baik tanpa adanya komunikasi antar individu dalam organisasi tersebut. Banyak pendapat para ahli yang menyatakan tujuan komunikasi dalam suatu organisasi.

Menurut salah satu pendapat ahli menyatakan bahwa terdapat 4 tujuan dari komunikasi diantaranya adalah:

1. Mengubah sikap (*to change the attitude*), sikap individu atau kelompok terhadap sesuatu menjadi berubah atas dasar informasi yang mereka terima.
2. Mengubah opini (*to change opinion*) pendapat individu atau kelompok terhadap sesuatu menjadi berubah atas informasi yang mereka terima.
3. Mengubah perilaku (*to change the behavior*), perilaku individu atau kelompok terhadap sesuatu menjadi berubah atas dasar informasi yang mereka terima.
4. Mengubah masyarakat (*to change the society*), tingkat sosial individu atau kelompok terhadap sesuatu menjadi berubah atas dasar informasi yang mereka terima. (Effendy, 2013)

Selain itu menurut pendapat lain menjabarkan bahwa tujuan proses komunikasi secara spesifik sebagai berikut :

1. Mempelajari atau mengajarkan sesuatu
2. Mempengaruhi perilaku seseorang
3. Mengungkapkan perasaan
4. Menjelaskan perilaku sendiri atau perilaku orang lain
5. Berhubungan dengan orang lain
6. Menyelesaikan sebuah masalah
7. Mencapai sebuah tujuan
8. Menurunkan ketegangan dan menyelesaikan konflik
9. Menstimulasi minat pada diri sendiri atau orang lain

(Cangara, 2012)

Sedangkan menurut pendapat dari ahli lain bahwa komunikasi menjalankan 4 fungsi utama dalam organisasi yaitu sebagai pengendalian, motivasi, pengungkapan, emosi dan informasi.

1. Komunikasi berfungsi mengendalikan perilaku anggota dengan beberapa cara.
2. Komunikasi memperkuat motivasi dengan menjelaskan kepada karyawan apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka bekerja dan apa yang dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang dibawah standar.
3. Komunikasi yang terjadi di dalam kelompok merupakan mekanisme fundamental dimana para anggota menunjukkan kekecewaan dan kepuasan. Sehingga komunikasi memfasilitasi pelepasan ungkapan emosi perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial.
4. Komunikasi berhubungan dengan perannya dalam mempermudah dalam pengambilan keputusan. (Dr.Riinawati, 2021)

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan komunikasi dalam sebuah organisasi sangat memberikan banyak manfaat secara langsung yaitu memudahkan para karyawan bekerja sesuai instruksi yang diberikan dari atasan dan untuk mengurangi kesalahpahaman yang biasa terjadi dan melekat pada suatu organisasi.apabila semua bawahan dan atasan dapat berinteraksi dengan baik, maka seluruh kesalahpahaman yang mungkin beresiko akan berkurang, karena setiap manusia mempunyai cara penyampaian komunikasi yang berbeda-beda secara verbal.

2.1.3.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Komunikasi

Proses komunikasi merupakan hal terpenting dalam komunikasi. Proses tersebut dapat menghasilkan dampak atau efek positif dan negatif. Seorang komunikator dapat dikatakan sebagai komunikator yang baik apabila komunikan dapat mengerti tentang informasi atau pesan yang disampaikan komunikator dan memberikan *feedback* yang sesuai dengan harapan si komunikator. Proses komunikasi ini bertujuan untuk menciptakan komunikasi yang efektif, yaitu komunikasi yang sesuai dengan tujuannya. Namun, tidak semua proses komunikasi berjalan sesuai yang diharapkan. Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komunikasi.

Menurut salah satu pendapat ahli menyatakan ada 2 tinjauan faktor yang mempengaruhi komunikasi, yaitu faktor dari pihak *sender* atau disebut pula komunikator, dan faktor dari pihak *receiver* atau komunikan.

- a. Faktor dari pihak sender atau komunikator, yaitu ketrampilan, sikap, pengetahuan *sender*, media saluran yang digunakan.

1. Ketrampilan *sender*

Sender sebagai pengirim informasi, ide, berita, pesan perlu menguasai cara-cara penyampaian pikiran baik secara tertulis maupun lisan.

2. Sikap *sender*

Sikap *sender* sangat berpengaruh pada *receiver*. *Sender* yang bersikap angkuh terhadap *receiver* dapat mengakibatkan informasi atau pesan yang diberikan menjadi ditolak oleh *receiver*. Begitu pula sikap *sender* yang ragu-ragu dapat mengakibatkan *receiver* menjadi tidak percaya terhadap informasi atau pesan yang disampaikan. Oleh karena itu, *sender* harus mampu bersikap menyakinkan *receiver* terhadap pesan yang diberikan kepadanya.

3. Pengetahuan *sender*

Sender yang mempunyai pengetahuan luas dan menguasai materi yang disampaikan akan dapat menginformasikannya kepada *receiver* sejauh mungkin. Dengan demikian, *receiver* akan lebih mudah mengerti pesan yang disampaikan oleh *sender*.

4. Media saluran yang digunakan oleh *sender*

Media atau saluran komunikasi sangat membantu dalam penyampain ide informasi atau pesan kepada *receiver*. *Sender* perlu menggunakan media saluran komunikasi yang sesuai dan menarik perhatian *receiver*.

- b. Faktor dari pihak *receiver*, yaitu ketrampilan *receiver*, sikap *receiver*, pengetahuan *receiver*, dan media saluran komunikasi.

1. Ketrampilan *receiver*

Ketrampilan *receiver* dalam mendengarkan atau membaca pesan sangat penting. Pesan yang diberika oleh sender akan dapat dimengerti dengan baik, jika *receiver* mempunyai ketrampilan mendengarkan dan membaca.

2. Sikap *receiver*

Sikap *receiver* terhadap sender sangat mempengaruhi efektif tidaknya komunikasi. Misalnya, *receiver* bersikap meremehkan, berprasangka buruk terhadap *sender*, makan komunikasi menjadi tidak efektif, dan pesan menjadi tidak berarti bagi *receiver*. Makan dari itu *receiver* haruslah bersikap positif terhadap *sender*, sekalipun pendidikan *sender* lebihrendah dibandingkan dengannya.

3. Pengetahuan *receiver*

Pengetahuan *receiver* sangat berpengaruh pula dalam komunikasi. *Receiver* yang mempunyai pengetahuan yang luas akan lebih mudah dalam menginterpretasikan ide atau pesan yang diteriamnya dari *sender*. Jika pengetahuan *receiver* kurang luas sangat memungkinkan pesan yang diterimanya menjadi kurang jelas atau kurang dapat dimengerti oleh *receiver*.

4. Media saluran *receiver*

Media saluran komunikasi *receiver* yang digunakan sangat berpengaruh dalam penerimaan ide atau pesan. Media saluran komunikasi berupa alat indera *receiver*.

(Mangkunegara, 2017)

Sedangkan menurut pendapat ahli lain menyatakan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi komunikasi antara lain sebagai berikut :

1. Perkembangan

Perkembangan usia sangat mempengaruhi proses berpikir serta perkembangan bahasa yang dipahami. Cara berkomunikasi dengan balita, remaja, atau orang dewasa tentunya berbeda – beda. Oleh karena itu komunikator harus menyesuaikan cara penyampaian serta bahasa (termasuk pemilihan kata) yang di gunakan dengan komunikan.

2. Persepsi

Persepsi merupakan pandangan pribadi seseorang mengenai sesuatu yang dibentuk dari harapan dan pengalamannya. Perbedaan persepsi bisa menyebabkan terhambatnya suatu komunikasi.

3. Nilai

Nilai merupakan standar yang dimiliki seseorang yang dapat mempengaruhi perilakunya terhadap sesuatu. Komunikator perlu memahami nilai komunikan agar dapat membuat keputusan dari interaksi dengan komunikan. Dalam hal ini, komunikator tidak boleh terpengaruh oleh nilai pribadinya.

4. Latar Belakang Sosial Budaya

Faktor budaya sangat mempengaruhi bahasa dan gaya komunikasi yang digunakan oleh komunikator. Budaya akan membatasi cara bertindak dan berkomunikasi. Misalnya perbedaaan budaya akan mempengaruhi logat bicara dan gaya bahasa seseorang dalam berkomunikasi.

5. Emosi

Emosi merupakan perasaan subyektif. Komunikator perlu memahami emosi komunikan dan juga dirinya sendiri, agar komunikan bisa menerima pesan/ menjadi informan dengan baik, tidak salah tafsir dan mau mendengarkan pesan yang disampaikan.

(Handoko, 2012)

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa faktor yang terpenting agar komunikasi dapat berlangsung secara efektif, berhubungan dengan elemen – elemen pokok dari komunikasi tersebut, yaitu *sender*, media dan *receiver*. Selain itu faktor lain yang mempengaruhi komunikasi berasal dari internal komunikator/komunikan seperti halnya emosi, latar belakang sosial budaya, dan persepsi.

2.1.3.4 Macam – Macam Komunikasi

Jenis – jenis komunikasi dapat dikelompokkan berdasarkan beberapa kategori. Berdasarkan cara penyampaiannya, komunikasi dibagi menjadi 2 jenis yaitu :

1. Komunikasi Verbal

Banyak definisi komunikasi verbal menurut para ahli, salah satunya menyatakan bahwa komunikasi verbal adalah sarana utama untuk menyatakan pikiran, perasaan, dan maksud seseorang. Bahasa verbal merupakan kata-kata yang mempresentasikan berbagai aspek realitas individual seseorang.

(Mulyana, 2014)

Sedangkan menurut pendapat lain, Komunikasi verbal dapat dibedakan atas komunikasi lisan dan komunikasi tertulis. Komunikasi lisan dapat didefinisikan sebagai suatu proses dimana komunikator berinteraksi secara lisan dengan komunikan sehingga mempengaruhi tingkah laku komunikan. Sedangkan komunikasi tertulis adalah apabila keputusan yang akan disampaikan oleh pimpinan itu disampaikan dalam simbol- simbol yang dituliskan pada kertas atau pada tempat lain untuk dibaca, kemudian dikirimkan pada karyawan yang dimaksudkan. Didalam organisasi, terdapat bermacam-macam tipe dari komunikasi lisan seperti: instruksi, penjelasan, laporan lisan, dan pembicaraan untuk mendapatkan persetujuan kebijaksanaan. Sedangkan dalam komunikasi tertulis ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, seperti hal nya penampilan komunikasi dan pemilihan kata – kata yang digunakan. (Arni, 2016)

Selain itu, komunikasi verbal menurut ahli lain adalah bentuk komunikasi yang disampaikan pengirim pesan atau komunikator kepada penerima pesan atau komunikan yang menggunakan kata-kata baik secara lisan maupun secara tulisan. (Nurudin, 2016)

2. Komunikasi Non Verbal

Komunikasi non verbal mempunyai pengertian berdasarkan pendapat para ahli salah satunya, bahwa komunikasi Non Verbal adaah komunikasi yang dalam penyampaian nya menggunakan isyarat-isyarat bukan kata-kata. Komunikasi non verbal mencakup semua rangsangan (kecuali rangsangan verbal) dalam suatu proses komunikasi, yang dihasilkan oleh seseorang, yang

mempunyai nilai pesan potensial bagi komunikator atau komunikan. Sehingga komunikasi non verbal ini mencakup perilaku yang disengaja / tidak disengaja sebagai bagian dari proses komunikasi secara keseluruhan. Seseorang tanpa disadari banyak mengirim pesan non verbal yang bermakna bagi orang lain. (Mulyana, 2014)

Sedangkan menurut pendapat dari ahli lain, komunikasi non verbal adalah penciptaan dan pertukaran pesan yang tidak menggunakan kata-kata seperti halnya komunikasi yang menggunakan gerakan tubuh, sikap tubuh, vokal yang bukan kata-kata, kontak mata, ekspresi muka, kedekatan jarak dan sentuhan. Atau dapat juga dikatakan bahwa semua kejadian selama proses komunikasi tidak berhubungan dengan kata-kata yang diucapkan atau dituliskan. (Arni, 2016)

Hal yang serupa disampaikan oleh pendapat ahli lain yang menyatakan bahwa komunikasi non-verbal adalah segala bentuk komunikasi tanpa menggunakan lambang-lambang verbal, seperti gerakan tangan, warna, ekspresi wajah dan lain-lain. (Nurudin, 2016)

Berdasarkan pendapat para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa jenis komunikasi berdasarkan cara penyampaian ada 2 macam yaitu, komunikasi verbal yang mempunyai pengertian suatu proses komunikasi dari komunikator yang menggunakan kata-kata dalam menyampaikan pesan, baik secara lisan maupun tertulis kepada komunikan dengan maksud dan tujuan tertentu. Komunikasi non verbal adalah suatu proses komunikasi, dimana komunikator menggunakan bahasa isyarat, gerak tubuh tertentu kepada komunikan dalam menyampaikan

pesan/informasi dengan maksud dan tujuan tertentu. Meskipun tanpa menggunakan kata-kata, namun komunikan mengerti isi pesan yang disampaikan oleh komunikator.

2.1.3.5 Hambatan Komunikasi

Segala sesuatu yang menghalangi kelancaran komunikasi disebut sebagai hambatan/gangguan komunikasi (*noise*). Hambatan komunikasi bisa timbul dari komunikator, media atau komunikan. Manusia sebagai komunikan memiliki kecenderungan untuk acuh tak acuh, meremehkan sesuatu, salah menafsirkan atau tidak mampu mengingat dengan jelas pesan apa yang diterima dari komunikator. Komunikator sebagai sumber informasi dapat mengontrol pesan apa yang disampaikan, namun komunikator tidak dapat mengontrol apa yang didengarkan oleh komunikan. Gangguan yang berasal dari komunikan akan sangat besar apabila pesan yang disampaikan kontroversial, namun sebaliknya jika pesan akan diterima relatif jelas apabila pesan tersebut sederhana.

Adapun beberapa hambatan yang seringkali terjadi pada proses komunikasi dalam suatu organisasi menurut salah satu pendapat ahli adalah :

1. Hambatan dari proses komunikasi yang terdiri dari hambatan dari pengirim pesan, hambatan dalam penyampaian simbol, hambatan media, hambatan dalam menartikan bahasa sandi, hambatan dari penerima pesan dan hambatan dalam memberikan *feedback*.
2. Hambatan Fisik (mengganggu komunikasi efektif, cuaca, gangguan alat komunikasi dll)

3. Hambatan Semantik

Penyebabnya adalah faktor pemahaman bahasa dan penggunaan istilah tertentu, kata-kata yang dipergunakan kadang-kadang mempunyai arti yang berbeda, tidak jelas dan berbelit-belit antara komunikator dan komunikan. Misalnya, adanya perbedaan bahasa antara komunikator dan komunikan.

4. Hambatan Psikologis dan sosial

Hambatan ini kadang-kadang mengganggu komunikasi. Misalnya adanya perbedaan nilai-nilai dan harapan antara komunikator dan komunikan, sehingga menimbulkan emosi komunikator maupun komunikan.

5. Hambatan Manusiawi

Hambatan ini terjadi karena faktor emosi dan prasangka individu, persepsi, kecakapan atau ketidakcakapan, kemampuan atau ketidakmampuan alat panca indera seseorang dll. (Dr.Riinawati, 2021)

Selain itu, hambatan dalam komunikasi menurut pendapat lain dikelompokkan menjadi :

1. Hambatan Internal

Hambatan internal adalah hambatan yang berasal dari dalam diri individu yang terkait dengan kondisi fisik dan psikologis.

2. Hambatan Eksternal

Hambatan eksternal adalah hambatan yang berasal dari luar diri individu yang terkait dengan lingkungan fisik dan sosial budaya. (Darmiyati, 2011)

Dari beberapa penjelasan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa hambatan-hambatan dalam berkomunikasi harus dihindari demi mencapai komunikasi yang

efektif. Komunikasi yang efektif terjadi apabila dalam suatu proses komunikasi dalam hal ini adalah komunikator dan komunikan tidak terjadi perbedaan pendapat, sehingga menghasilkan respons sesuai dengan yang diharapkan.

2.1.3.6 Indikator Komunikasi

Komunikasi merupakan salah satu tugas penting seorang manajer untuk mencapai hasil kerja yang optimal dalam suatu organisasi. Salah satu pendapat ahli menyatakan bahwa ada beberapa indikator komunikasi efektif, antara lain :

1. Pemahaman

Kemampuan memahami pesan secara cermat sesuai apa yang dimaksudkan oleh komunikator. Tujuan dari komunikasi adalah terjadinya kesepahaman bersama, dan untuk sampai pada tujuan itu, maka seorang komunikator maupun komunikan harus sama-sama saling mengerti fungsinya masing-masing. Komunikator mampu menyampaikan pesan sedangkan komunikan mampu menerima pesan yang disampaikan oleh komunikator.

2. Kesenangan

Suatu proses komunikasi itu selain berhasil dalam menyampaikan informasi, juga dalam suasana yang menyenangkan kedua belah pihak. Suasana yang lebih rileks dan menyenangkan akan lebih enak untuk berinteraksi apabila dibandingkan dengan suasana yang tegang. Karena komunikasi bersifat fleksibel. Dengan adanya suasana seperti itu, maka akan timbul kesan yang menarik.

3. Pengaruh pada sikap

Tujuan berkomunikasi adalah untuk mempengaruhi sikap. Jika pada saat berkomunikasi dengan orang lain, kemudian terjadi perubahan pada perilakunya, maka komunikasi yang terjadi adalah efektif, dan jika tidak ada perubahan pada sikap seseorang, maka komunikasi tersebut tidaklah efektif.

4. Hubungan yang makin baik

Dalam proses komunikasi yang efektif secara tidak sengaja meningkatkan kadar hubungan interpersonal. Seringkali jika seseorang telah memiliki persepsi yang sama, kemiripan karakter, cocok, dengan sendirinya hubungan akan terjalin dengan baik.

5. Tindakan

Komunikasi akan efektif jika kedua belah pihak setelah berkomunikasi terdapat sebuah tindakan tertentu.

(Sutardji, 2016)

Sedangkan menurut pendapat ahli lain menyatakan bahwa indikator komunikasi antara lain :

1. Keterbukaan
2. Pemberian petunjuk dan bimbingan kerja
3. Dukungan prestasi kerja
4. Kesamaan.

(Thoah Miftah, 2014)

Selain itu indikator ada pendapat lain yang menjelaskan adanya beberapa indikator variabel komunikasi adalah sebagai berikut:

1. Kejelasan (*clarity*), bahasa maupun informasi yang disampaikan harus jelas.
2. Ketepatan (*accuracy*), bahasa dan informasi yang disampaikan harus betul – betul akurat atau tepat.
3. Konteks (*contex*), bahasa dan informasi yang disampaikan harus sesuai dengan keadaan dan lingkungan komunikasi itu terjadi.
4. Alur (*flow*), bahasa dan informasi sangat berarti dalam menjalin komunikasi yang efektif.
5. Budaya (*culture*), aspek ini tidak saja menyangkut bahasa dan informasi tetapi juga tata karma atau etika.

(Umam, 2012)

Berdasarkan pendapat dari para ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa indikator komunikasi antara lain pemahaman, kejelasan, ketepatan, budaya, pengaruh sikap, hubungan baik, keterbukaan dan konteks.

2.1.4. Motivasi

2.1.4.1 Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin “*Movere*” yang berarti dorongan, daya penggerak atau kekuatan yang menyebabkan sesuatu tindakan atau perbuatan. Kata “*Movere*” dalam bahasa inggris sering disepadankan dengan “*Motivation*” yang berarti pemberian motif, penimbulan motif, atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Secara harfiah motivasi dipahami sebagai pemberian motif. .

Setiap organisasi tentu ingin mencapai suatu tujuan. Dalam rangka mencapai tujuan tersebut, diperlukan peranan individu/karyawan yang terlibat di

dalamnya. Setiap karyawan yang bekerja di suatu perusahaan karena adanya motif. Motif tersebut berkaitan dengan maksud atau tujuan yang ingin diraihinya. Pada umumnya, motif utama karyawan untuk bekerja adalah mencari penghasilan, mengembangkan potensi diri, aktualisasi, serta kebutuhan akan penghargaan. Oleh karena itu perlu dipahami dan menjadi perhatian khususnya motivasi yang diperlukan untuk individu dalam organisasi tersebut. Sehingga motivasi inilah yang menentukan perilaku orang-orang untuk bekerja, atau dengan kata lain perilaku merupakan cerminan yang paling sederhana dari motivasi.

Banyak pendapat dari ahli dalam mendefinisikan motivasi. Motivasi adalah suatu kekuatan yang menyebabkan seseorang menghasilkan sesuatu sesuai dengan apa yang ia katakan, bukan sekedar janji dan keinginan saja. (Widodo, 2018)

Sementara itu pendapat lain mengemukakan bahwa motivasi adalah suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. (Hasibuan, 2017)

Selain itu ahli lain mengemukakan bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. (Rivai, 2013)

Pengertian lain dari para ahli mengatakan bahwa motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang memengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan sesuatu yang invisible yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu untuk bertingkah laku dalam mencapai tujuan. (Kadarisman, 2017)

Berdasarkan pengertian yang telah dijelaskan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan atau rangsangan yang dapat mempengaruhi seseorang untuk melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Apabila seorang karyawan memiliki motivasi yang tinggi maka karyawan tersebut akan melakukan pekerjaan dengan maksimal dan juga sebaliknya, apabila seorang karyawan tidak memiliki motivasi dalam bekerja maka tidak akan ada hal-hal baru yang dapat dilakukan demi tercapainya target perusahaan tersebut.

2.1.4.2 Tujuan dan Manfaat Motivasi

Setiap individu yang mempunyai motivasi tinggi dalam dirinya, selalu dapat melakukan pekerjaannya dengan maksimal, hasil yang dicapai akan maksimal sesuai yang diharapkan. Adapun beberapa tujuan dan manfaat motivasi menurut para ahli adalah sebagai berikut :

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan

10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
(Hasibuan, 2017)

Selain itu pendapat lain mengemukakan bahwa pada hakikatnya tujuan dan mandat pemberian motivasi kerja kepada karyawan adalah untuk:

1. Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan
2. Meningkatkan gairah dan semangat kerja
3. Meningkatkan disiplin kerja
4. Meningkatkan prestasi kerja
5. Meningkatkan rasa tanggung jawab
6. Meningkatkan produktivitas dan efisien
7. Menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan

(Kadarisman, 2017)

Sedangkan fungsi dari motivasi menurut para ahli adalah sebagai berikut :

1. Mendorong timbulnya kelakuan atau suatu perbuatan. Tanpa motivasi tidak akan timbul sesuatu tindakan atau perbuatan.
2. Motivasi berfungsi sebagai pengaruh artinya mengarahkan perbuatan untuk mencapai tujuan yang di inginkan.
3. Motivasi berfungsi sebagai penggerak. Besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat atau lambatnya suatu pekerjaan.

(Hasibuan, 2016)

Berdasarkan uraian yang telah dijelaskan diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pemberian motivasi kerja kepada para karyawan adalah untuk mengubah perilaku karyawan dalam sesuai dengan tujuan perusahaan. Tujuan dari motivasi

dapat disimpulkan sebagai dorongan terhadap individu untuk dapat memacu kinerja karyawan agar tujuan dari organisasi/ perusahaan dapat berjalan dengan baik sesuai dengan rencana perusahaan. semakin besar motivasi dalam diri karyawan, maka semakin cepat perusahaan tersebut mencapai tujuannya.

2.1.4.3 Faktor – Faktor yang mempengaruhi Motivasi

Motivasi kerja sangatlah penting bagi individu terutama karyawan atau pemimpin karena motivasi yang tinggi akan dapat menunjang pekerjaan yang di tugaskan. Dalam pelaksanaannya, motivasi dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor motivasi dibedakan atas faktor intern dan faktor ekstern yang berasal dari karyawan. Adapun penjelasan dari kedua faktor yang mempengaruhi motivasi adalah sebagai berikut :

1. Faktor Intern

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

- a. Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya.
- b. Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja.

- c. Keinginan untuk memperoleh penghargaan. Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras.
- d. Keinginan untuk memperoleh pengakuan. Bila kita perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal: Adanya penghargaan terhadap prestasi, adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak, pimpinan yang adil dan bijaksana, dan perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat.
- e. Keinginan untuk berkuasa. Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya itu masih termasuk bekerja juga.

2. Faktor Ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah pentingnya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern itu antara lain :

- a. Kondisi lingkungan kerja.

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat memengaruhi pelaksanaan pekerjaan.

- b. Kompensasi yang memadai.

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai

merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

c. Supervisi yang baik.

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan.

d. Adanya jaminan kerja

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

e. Status dan tanggung jawab.

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan.

f. Peraturan yang fleksibel.

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan sistem dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan. (Sutrisno, 2020)

Selain itu pendapat lain mengemukakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi berasal dari 2 faktor, yaitu internal dan faktor eksternal.

1. Faktor internal.

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam diri seorang karyawan.

Faktor internal terdiri dari persepsi mengenai diri sendiri, harga diri, prestasi, harapan, kebutuhan, pembawaan individu, tingkat pendidikan, dan pengalaman masa lalu.

2. Faktor eksternal. Faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari luar diri karyawan. Faktor ini terdiri dari lingkungan kerja, pemimpin dan gaya kepemimpinannya, tuntutan perkembangan organisasi, dan dorongan atasan.
(Winardi, 2011)

Sedangkan pendapat lain mengatakan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi motivasi antara lain :

1. Keluarga dan Kebudayaan
2. Konsep Diri
3. Jenis Kelamin
4. Pengakuan dan Prestasi
5. Cita-cita dan Aspirasi
6. Kemampuan Belajar
7. Kondisi Pegawai
8. Kondisi Lingkungan
9. Unsur-unsur Dinamis dalam Pekerjaan
10. Upaya Pimpinan Memotivasi Pegawai

(Priansa, 2014)

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa faktor faktor yang dapat mempengaruhi motivasi adalah faktor internal dan eksternal. Dimana faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam diri individu seperti kebutuhan mendapat penghargaan, pengakuan, prestasi, harga diri, persepsi diri dll. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor yang berasal dari luar diri seseorang seperti gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi, rekan kerja yang baik dll.

2.1.4.4 Macam – Macam Motivasi

Motivasi banyak sekali macamnya, karena dapat dilihat dari berbagai sudut pandang. Namun, peneliti hanya akan membahas dari dua macam sudut pandang yaitu motivasi yang berasal dari dalam pribadi seseorang yang biasa disebut motivasi intrinsik dan motivasi yang berasal dari luar pribadi seseorang yang biasa disebut motivasi ekstrinsik.

Banyak pendapat para ahli yang mendefinisikan motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Menurut salah satu pendapat ahli menyatakan motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik merupakan jenis motivasi berdasarkan sumbernya. Adapun definisi motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik tersebut sebagai berikut :

- a. Motivasi intrinsik, adalah motivasi yang ditimbulkan dari diri seseorang. Motivasi ini biasanya timbul karena adanya harapan, tujuan dan keinginan seseorang terhadap sesuatu sehingga dia memiliki semangat untuk mencapai itu.
- b. Motivasi ekstrinsik, adalah sesuatu yang diharapkan akan diperoleh dari luar diri seseorang. Motivasi ini biasanya dalam bentuk nilai dari suatu materi, misalnya imbalan dalam bentuk uang / insentif / penghargaan lainnya yang diperoleh atas suatu upaya yang telah dilakukan. (Tambunan, 2015)

Sedangkan menurut pendapat lain mengatakan bahwa definisi motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik sebagai berikut :

- a. Motivasi intrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu rangsangan dari luar, karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu.
- b. Motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya karena adanya rangsangan dari luar. (Sardiman, 2018)

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja karyawan terdiri dari motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. motivasi intrinsik adalah motivasi yang timbul dari dalam diri karyawan itu sendiri, tanpa adanya rangsangan dari luar, sebaliknya motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang timbul akibat adanya rangsangan dari luar diri karyawan.

2.1.4.5 Indikator Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seseorang dalam menghadapi situasi kerja dalam organisasi/perusahaan. Indikator merupakan sesuatu yang dapat memberikan petunjuk atau suatu keterangan untuk mengukur tingkat variabel. indikator tersebut akan dijadikan parameter dalam menilai apakah motivasi yang dimiliki oleh pegawai sudah sesuai dengan yang diharapkan.

Banyak pendapat dari para ahli tentang indikator motivasi, antara lain :

1. Kerja keras

Pencapaian prestasi dengan kerja keras sebagai wujud timbulnya motivasi seseorang dalam melakukan pekerjaan dan tanggung jawab didasarkan atau bekerja keras dalam menjalankan pekerjaan.

2. Orientasi masa depan

Didasarkan atas wawasan yang luas memiliki pandangan ke depan yang nyata dan di aplikasikan dalam pekerjaan.

3. Tingkat cita-cita yang tinggi

Tingkat cita-cita dan kesuksesan didasarkan atas besarnya dorongan dalam diri sendiri untuk mencapai hal yang maksimal dengan kemampuan yang dimiliki.

4. Orientasi tugas dan keseriusan tugas

Orientasi tugas dan keseriusan tugas didasarkan atas pemahaman akan arti pekerjaan yang dijalankan dengan sebaik-baiknya dengan tingkat keseriusan maksimal.

5. Usaha untuk maju

Usaha untuk maju didasarkan atas pandangan yang memotivasi diri untuk selalu memiliki ide dan cara yang lebih baik lagi dalam menjalankan pekerjaan.

6. Ketekunan bekerja

Ketekunan bekerja didasarkan atas sikap dan loyalitas dalam menjalankan pekerjaan tanpa memiliki rasa bosan untuk tetap selalu bekerja dengan baik.

7. Hubungan dengan rekan kerja

Rekan kerja yang saling mendukung akan mendorong bertambahnya motivasi karyawan dalam bekerja. Motivasi akan timbul dengan sendirinya dimana semakin baiknya hubungan yang diberikan.

8. Pemanfaatan waktu

Waktu yang digunakan wujud oleh karyawan dengan sebaik-baiknya sebagai motivasi yang tinggi dalam bekerja. (Hasibuan, 2017)

Selain itu menurut pendapat ahli lain, yang menyatakan indikator motivasi antara lain sebagai berikut :

1. *Engagement.*

Engagement merupakan janji pekerja untuk menunjukkan tingat antusiasme, inisiatif, dan usaha untuk meneruskan.

2. *Commitmen.*

Komitmen adalah suatu tingkatan dimana pekerja mengikat dengan organisasi dan menunjukkan tindakan organizational citizenship.

3. *Satisfaction.*

Kepuasan merupakan refleksi pemenuhan kontrak psikologis dan memenuhi harapan di tempat kerja.

4. *Turnover.*

Turnover merupakan kehilangan pekerjaan yang di hargai. (Wibowo, 2015)

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa, indikator seseorang untuk menumbuhkan motivasi dalam bekerja antara lain, adanya semangat untuk maju, tekun dalam bekerja, mampu menerima kritik dan saran, komitmen dalam pekerjaan, dan kepuasan dalam bekerja. Karyawan memiliki motivasi dalam melakukan pekerjaannya karena mengetahui bahwa tugas dan pekerjaan yang dilakukan berkaitan dengan sesuatu yang penting yaitu terkait dengan pencapaian tujuan dan sasaran individu maupun tujuan dan sasaran organisasi. Karyawan dimungkinkan untuk mengembangkan motivasi sehingga dapat mempengaruhi cara pandang karyawan terhadap proses penyelesaian pekerjaan.

2.2. Kajian Penelitian Yang Relevan

Beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan penelitian ini, terlihat pada tabel sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

NO	Nama Peneliti/Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1.	(Prasetyo, 2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Sahabana Citra Mandiri di Tenggarong	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Variabel Gaya Kepemimpinan Otokratis berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sahbana Citra Mandiri
2.	(Islami & Kusumaningsih, 2020)	Hubungan antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Otokratis dengan Kinerja Karyawan PT. Bank BPR Nusamba Ampel Boyolali	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan negatif yang tidak signifikan antara persepsi gaya kepemimpinan otokratis dengan kinerja karyawan PT. Bank Nusamba Ampel.
3.	(Wandi et al., 2019)	Pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai pada badan penanggulangan bencana daerah (BPBD) provinsi Banten	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komunikasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada BPBD Provinsi Banten
4	(Sari, 2019)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja di BUMN PT. INHUTANI IV kab. pasaman	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT. IN HUTANI IV Kabupaten Pasaman.
5.	(Purwati & Nugraha, 2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang

		Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai (studi pada kantor kelurahan kedungsari, magelang utara)	positif dan signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Kelurahan Kedungsari Kota Magelang
6.	(Mulyadi, 2018)	Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Permata Lestari	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan di PT Permata Lestari.
7.	(Tanjung et al., 2019)	Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja pegawai di Dinas Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Kabupaten Aceh Tamiang
8.	(Suradarwansyah et al., 2020)	Gaya Kepemimpinan Kepala BNN Dalam Memotivasi Karyawan Pada Kegiatan Rehabilitasi Penyalahgunaan Narkoba di Klinik Pratama	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otokratis berpengaruh terhadap motivasi kerja yaitu mendorong bawahan untuk disiplin dalam bekerja dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
9.	(Fani & , Dr, Ir, Syarifuddin, 2017)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai di divisi senjata PT PINDAD (Persero) BANDUNG	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otokratis tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja
10.	(Fachrezi, 2019)	Pengaruh komunikasi, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di PT	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh komunikasi terhadap motivasi kerja di PT Angkasa Pura II

		Angkasa Pura II (Persero) kantor cabang kualanamu	(Persero) kantor cabang kualanamu.
11.	(Prakoso & Putri, 2017)	Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Kantor Wilayah Kementerian Hukum dan HAM Jawa Barat	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komunikasi Organisasi memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap Motivasi Kerja karyawan kantor wilayah kementerian Hukum dan HAM Jawa Barat
12.	(Fajrin & Susilo, 2018)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening (studi pada karyawan pabrik gula kebon agung malang)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan Otoriter berpengaruh positif dalam meningkatkan motivasi kerja dan kinerja karyawan, serta Motivasi Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
13.	(Saputro & Siagian, 2017)	Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui variabel intervening motivasi kerja Di Head Office PT MARIFOOD	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan otoriter berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi di Head Office PT MARIFOOD
14.	(Sundari & Okfitasari, 2017)	Pengaruh komunikasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai badan perencanaan pembangunan daerah kabupaten sukoharjo dengan motivasi sebagai variabel intervening	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi di badan perencanaan pembangunan daerah kabupaten sukoharjo.
15.	(Aprilia et al., 2019)	Pengaruh Kompetensi dan komunikasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komunikasi

	terhadap kinerja karyawan pada PT. Citraciti Pasific Pekanbaru dengan motivasi sebagai variabel intervening	berpengaruh positif signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja melalui motivasi pada PT. Citraciti Pasific Pekanbaru
--	---	---

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka Konseptual adalah suatu hubungan/pengaruh antara variabel satu terhadap variabel lain nya, berdasarkan masalah yang diteliti. Kerangka konseptual ini berfungsi untuk menghubungkan atau menjelaskan secara sistematis tentang suatu topik yang akan dibahas. Kerangka ini didapat dari ilmu atau teori yang digunakan sebagai landasan teori yang dihubungkan dengan variabel yang diteliti.

2.3.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan adalah motor penggerak utama bagi seluruh sumber daya yang ada di dalam suatu organisasi/perusahaan. Seorang pemimpin dituntut memiliki tanggung jawab yang besar dan mampu menunjukkan jalan yang baik atau benar. Keberlangsungan organisasi tidak hanya dilihat dari keterampilan dan kompetensi karyawan nya saja, namun juga dari cara seseorang untuk memimpin dan mempengaruhi bawahan nya untuk mencapai tujuan yang ditetapkan perusahaannya. Semakin baik kualitas pemimpin perusahaan, maka semakin baik kinerja karyawan. Namun sebaliknya, semakin tidak berkualitas pemimpin perusahaan, maka akan semakin rendah kinerja karyawan nya.

Pemimpin yang mampu menerapkan gaya kepemimpinannya sesuai dengan lingkungan kerja/kebutuhan organisasi, akan membuat bawahan nya merasa nyaman dalam bekerja, sehingga kinerja karyawan akan meningkat. Namun, adakalanya seorang pemimpin bersifat otoriter agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Dalam hal ini pemimpin selalu memberikan instruksi dalam setiap pekerjaan. Selain itu, pemimpin juga memberikan target waktu penyelesaian pekerjaan secepat mungkin. Jika karyawan tidak mencapai target, maka pimpinan akan memberikan catatan khusus kepada karyawan tersebut. Dengan sifat pemimpin seperti ini, karyawan bawahan cenderung tidak merasa nyaman dalam bekerja. Mereka bekerja hanya sesuai instruksi dan pengawasan atasan. Sehingga, kualitas kinerja yang dihasilkan oleh karyawan juga tidak akan maksimal.

Menurut pendapat salah satu ahli menyatakan bahwa salah satu kekurangan dari gaya kepemimpinan otokratis adalah mempengaruhi semangat kerja anggota dalam organisasi. Semua keputusan yang diambil oleh pimpinan akan mempengaruhi kualitas kinerja anggota organisasi (Susanto, Ahmad, 2016)

Hal ini diperkuat dengan adanya penelitian yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan otokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Prasetyo, 2018) dan (Purwanto et al., 2020). Namun, hasil penelitian tersebut berbeda dengan penelitian yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan otokratis berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (Islami & Kusumaningsih, 2020)

2.3.2 Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan

Komunikasi dalam suatu organisasi/perusahaan tidak hanya dilakukan antara pimpinan dan bawahannya, namun komunikasi antar rekan kerja yang baik akan mempengaruhi kualitas kinerja karyawan. Jika komunikasi antar rekan kerja dapat berjalan secara efektif, maka dapat menciptakan suatu sinergi antara kedua belah pihak, sehingga akan meningkatkan kualitas kinerja karyawan dalam perusahaan. Namun, jika komunikasi efektif tidak terwujud, maka tidak dapat tercipta sinergi yang baik, sehingga kualitas kinerja karyawan akan menurun. Hal ini menyebabkan segala sesuatu yang menjadi kendala dalam pekerjaan, akan mudah terselesaikan. Faktor penting yang dapat mempengaruhi komunikasi efektif yaitu, penggunaan bahasa yang jelas dan mudah dimengerti antara komunikator dan komunikan, sehingga dapat meminimalisir kesalahpahaman yang akan terjadi.

Menurut salah satu pendapat ahli menyatakan bahwa proses kegiatan organisasi tidak dapat tanpa adanya komunikasi yang efektif (Hamid, et.al.,2017) Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja salah satunya keterampilan yaitu Keahlian ini bisa dalam bentuk kerjasama, komunikasi, insentif dan lain lain. (Sedarmayanti, 2016)

Hal ini diperkuat dengan adanya penelitian yang menyatakan bahwa bahwa komunikasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja (Wandi et al., 2019). Namun, hasil ini berbeda dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa komunikasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan (Fudzah, 2020) dan (Sari, 2019).

2.3.3. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Sumber Daya Manusia adalah aset perusahaan. Peranan SDM merupakan unsur yang terpenting dalam rangka menunjang kinerja perusahaan dan untuk mencapai tujuan perusahaan. Kinerja karyawan menjadi tolak ukur sukses tidaknya suatu perusahaan. Jika karyawan mempunyai motivasi yang tinggi dalam bekerja, maka kualitas kinerja karyawan tersebut akan meningkat. Hal ini dapat ditunjukkan dengan adanya semangat bekerja karyawan yang tinggi sehingga mampu menghasilkan ide-ide kreatif yang dapat menunjang perkembangan perusahaan.

Sesuai dengan pendapat ahli bahwa, kinerja yang optimal akan tercapai jika terdapat keadilan yang dirasakan karyawan, sehingga karyawan dapat terpacu dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya (Sinambela, 2016)

Hal ini diperkuat dengan adanya penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja karyawan (Mulyadi, 2018) (Arianto & Kurniawan, 2020) (Tanjung et al., 2019)

2.3.4. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis Terhadap Motivasi

Pemimpin bertanggung jawab terhadap segala sesuatu yang terjadi pada kinerja bawahannya. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi motivasi karyawan dalam bekerja adalah gaya kepemimpinan yang diterapkan di perusahaan. Motivasi karyawan dapat berubah-ubah sesuai kondisi yang terjadi di lingkungan kerjanya. Pemimpin harus dapat memberikan motivasi secara terus menerus kepada bawahannya. Hal ini dapat ditunjukkan dengan pemberian apresiasi kepada karyawan yang berprestasi, atau dengan melakukan pendekatan

individual kepada karyawan untuk memberikan saran yang bersifat membangun. Seorang pemimpin dapat mempengaruhi anggota nya untuk mencapai tujuan organisasi nya dengan menggunakan pendekatan motivasi, sesuai dengan gaya kepemimpinan yang digunakannya (Hutahaean, 2021). Jika pemimpin bersifat otoriter dalam memimpin, dapat menimbulkan motivasi negatif kepada bawahannya. Pemimpin otokratis kurang kreatif dan hanya mempromosikan komunikasi satu sisi. Ini sangat mempengaruhi motivasi dan tingkat kepuasan bawahan. Gaya kepemimpinan otokratis ini lebih efektif dalam jangka pendek, membatasi tempat kerja sosialisasi dan komunikasi dua arah. Kepemimpinan otokratis juga mengarah pada konflik organisasi yang berdampak negatif terhadap keseluruhan kinerja. Karyawan bekerja atas dasar target yang diberikan oleh pemimpin nya. Bukan karena kesadaran diri untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Hal ini diperkuat dengan adanya penelitian yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan otokratis berpengaruh terhadap motivasi kerja yaitu mendorong bawahan untuk disiplin dalam bekerja dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu (Suradarwansyah et al., 2020). Namun, berdasarkan penelitian lain, menyatakan bahwa gaya kepemimpinan otokratis tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja. (Fani & , Dr, Ir, Syarifuddin, 2017)

2.3.5. Pengaruh Komunikasi Terhadap Motivasi

Setiap karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan tentu memerlukan komunikasi. Komunikasi ini terjadi antara rekan kerja serta antara pimpinan dan karyawan bawahannya. Komunikasi yang terjalin dengan baik akan menghasilkan suatu sinergi/kerjasama yang baik. Hal ini dapat ditunjukkan dengan adanya

hubungan yang baik antar rekan kerja dan pemimpin, penyampaian informasi yang jelas antara pimpinan dan bawahan nya atau sesama rekan kerja. Kondisi ini akan memicu adanya motivasi dalam diri karyawan untuk bekerja lebih baik demi mewujudkan tujuan dan cita-cita perusahaan.

Sesuai dengan pendapat dari para ahli yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi antara lain faktor pemuas yaitu faktor yang mendorong seseorang untuk berprestasi yang bersumber dari dalam diri seseorang tersebut (kondisi intrinsik), antara lain : prestasi yang hendak dicapai, tanggung jawab, peluang untuk maju dll. Serta faktor pemeliharaan yaitu faktor yang berkaitan dengan kebutuhan untuk memelihara keberadaan karyawan sebagai manusia, pemeliharaan ketentraman dan kesehatan, terdiri dari : Mutu dari supervise teknis (hubungan interpersonal diantara teman sejawat, dengan atasan, dan dengan bawahan), kompensasi, kondisi kerja dll. (Noor, 2013)

Hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. (Fachrezi, 2019) (Prakoso & Putri, 2017)

2.3.6. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis Terhadap Kinerja Yang Di Mediasi Oleh Motivasi

Karyawan akan mampu bekerja dengan maksimal apabila didukung peran serta pemimpin yang berkualitas. Kualitas pemimpin dapat dilihat dari gaya kepemimpinan yang diterapkannya sesuai dengan kondisi perusahaan. Setiap gaya kepemimpinan yang digunakan dalam memimpin akan memicu adanya motivasi dalam diri karyawan, baik motivasi positif dan negatif. Motivasi ini akan

berpengaruh terhadap kualitas kinerja karyawan dalam perusahaan. Motivasi positif menyebabkan semangat kerja karyawan bawahan meningkat karena pada umumnya seseorang senang menerima yang hal-hal positif. Sedangkan motivasi negatif akan memicu semangat kerja karyawan bawahan dalam kinerja jangka pendek, namun akan berakibat kurang baik dalam kinerja jangka panjang.

Sesuai dengan pendapat para ahli, menyatakan bahwa salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja antara lain motivasi dan kepemimpinan. (Mangkunegara, 2012)

Hal ini diperkuat dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepemimpinan otokratis berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. (Saputro & Siagian, 2017) (Fajrin & Susilo, 2018)

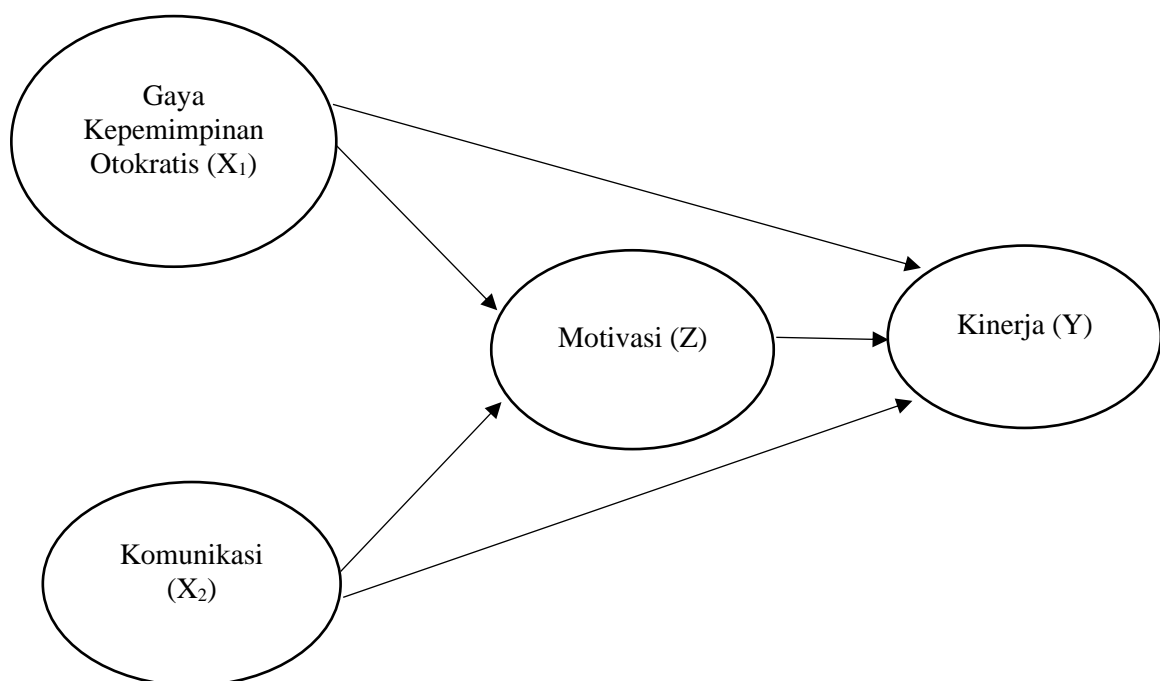
2.3.7. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Yang Di Mediasi Oleh Motivasi

Komunikasi adalah cara seseorang dalam menyampaikan isi pesan/informasi dengan tujuan tertentu. Setiap orang mempunyai cara komunikasi verbal yang berbeda-beda. Komunikasi yang baik dan efektif antar rekan kerja dan pimpinan, akan memicu tumbuhnya motivasi dalam diri seseorang untuk lebih semangat bekerja dan menghasilkan kinerja yang lebih baik. Hal ini dapat ditunjukkan dengan adanya penggunaan bahasa yang baik, jelas dan mudah dimengerti, serta situasi yang cenderung menyenangkan dalam berkomunikasi. Selain itu, dengan komunikasi yang baik dan transparan, seseorang dapat dengan mudah menyampaikan segala hambatan dan rintangan dalam melaksanakan

pekerjaan. Jika kondisi ini dapat dipertahankan dalam suatu organisasi, maka tujuan dan cita-cita perusahaan dengan mudah dapat tercapai.

Sesuai dengan beberapa pendapat dari para ahli, salah satunya menyatakan bahwa, ada tiga faktor penting dalam kinerja, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, peran serta tingkat motivasi pekerja dan komunikasi (Hasibuan, 2016). Sehingga dalam hal ini, peran komunikasi yang efektif akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja melalui motivasi yang ada dalam diri karyawan.

Hal ini diperkuat dengan adanya penelitian yang dilakukan oleh yang menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui motivasi. (Sundari & Okfitasari, 2017) (Aprilia et al., 2019)



Gambar 2.3 Kerangka Konseptual
Sumber : Diolah Peneliti, 2021

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan dugaan/jawaban sementara dari suatu fenomena yang terjadi untuk dibuktikan kebenarannya. Hipotesis menurut pendapat ahli adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2018). Sedangkan kebenaran dari hipotesis perlu diuji terlebih dahulu melalui analisis data. Berdasarkan batasan dan rumusan masalah yang telah dikemukakan di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Ada pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan otokratis terhadap kinerja karyawan era pandemic covid-19 di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.
2. Ada pengaruh positif dan signifikan komunikasi terhadap kinerja karyawan era pandemic covid-19 di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.
3. Ada pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan era pandemic covid-19 di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.
4. Ada pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan otokratis terhadap motivasi karyawan era pandemic covid-19 di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.
5. Ada pengaruh positif dan signifikan komunikasi terhadap motivasi karyawan era pandemic covid-19 di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.

6. Motivasi dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan otokratis terhadap kinerja karyawan era pandemic covid-19 di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.
7. Motivasi dapat memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan era pandemic covid-19 di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini adalah jenis penelitian *kuantitatif* yang menggunakan pendekatan *asosiatif* (pengaruh) yaitu pendekatan yang dilakukan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih (Sugiyono, 2018). Hubungan yang digunakan dalam penelitian ini adalah hubungan kausal. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel eksogen yaitu Gaya Kepemimpinan Otokratis (X_1) dan Komunikasi (X_2). Sedangkan yang menjadi variabel endogen yaitu Kinerja (Y) serta Variabel Intervening yaitu Motivasi (Z).

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

3.2.1 Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di kantor divisi Electronic facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Bandara Internasional Kualanamu yang beralamat di Jl. Bandara Kualanamu Psr. VI, Kec. Beringin, Kabupaten Deli Serdang, Sumatera Utara 20552.

3.2.2 Waktu Penelitian

Waktu Penelitian dilaksanakan mulai bulan Juni 2021 sampai dengan Oktober 2021. Rincian pelaksanaan penelitian dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3.1 Waktu Penelitian

No	Jenis Kegiatan	Juni 2021				Juli 2021				Agustus 2021				Sept 2021				Okt 2021				Nov 2021				Des 2021
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1
1	Pengajuan Judul																									
2	Pra Riset																									
3	Penyusunan Proposal Penelitian																									
4	Seminar Proposal																									
5	Pelaksanaan penelitian a. Pengumpulan data b. Pengolahan data c. Analisa data d. Penyusunan hasil penelitian																									
6	Pembuatan laporan																									
7	Seminar Hasil																									
8	Perbaikan Tesis																									
9	Sidang Tertutup																									

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Banyak pendapat ahli mengenai definisi populasi salah satunya menurut pendapat salah satu ahli, populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2018). Pada penelitian ini, keseluruhan total populasi di divisi Eletronic Facility & IT di PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu berjumlah 35 orang dengan rincian sebagai berikut :

Tabel 3.2 Data Karyawan di divisi Electronic Facility & IT

No.	Nama Unit/Posisi	Jumlah Karyawan
1.	Manager Electronic Facility & IT	1
2.	Staff Electronic Facility & IT	1
3.	Safety & Security Facility	12
4.	General Electronic Facility	11
5.	Information Technology	10
	Jumlah	35

Sumber : Data divisi Electronic Facility & IT

3.3.2 Sampel

Salah satu pendapat ahli mengenai pengertian sampel yaitu sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2018). Pada penelitian ini, menggunakan teknik *sampling jenuh* yaitu teknik penentuan sampel jika semua anggota populasi dijadikan sampel. Hal ini dilakukan apabila jumlah populasi relatif kecil. Namun, pada penelitian ini, karyawan sebagai pimpinan berjumlah 4 orang dan peneliti tidak termasuk dalam sampel. Sehingga, pada penelitian ini keseluruhan jumlah sampel di divisi Eletronic Facility & IT di PT Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu berjumlah 30 orang.

3.4 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional adalah pembelajaran lebih lanjut mengenai definisi konsep yang dikelompokkan dalam bentuk variabel sebagai petunjuk untuk mengetahui baik buruknya pengukuran dalam suatu penelitian. Adapun yang

menjadi definisi operasional pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 3.3 dibawah ini :

Tabel 3.3 Definisi Operasional Variabel

No	Variabel	Definisi	Indikator	Pengukuran
1	Kinerja (Y)	Kinerja adalah suatu prestasi atau hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas nya sesuai dengan tanggung jawab nya, berdasarkan beberapa standart yang telah ditetapkan dalam organisasi, serta memiliki tahapan-tahapan untuk mencapai tujuan tertentu.	1. Kualitas Kerja 2. Kuantitas Kerja 3. Pelaksanaan Tugas 4. Tanggung Jawab Sumber : (Mangkunegara, 2017)	Skala Likert
2	Gaya Kepemimpinan Otokratis (X ₁)	Gaya kepemimpinan otokratis merupakan salah satu gaya kepemimpinan, dimana kekuasaan bertumpu kepada 1 pimpinan. Sehingga wewenang pembuat keputusan terpusat tanpa ada kesempatan bawahan untuk memberikan saran, dan pemimpin lebih fokus pada tujuan terselesaikan nya pekerjaan.	1. Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan 2. Keputusan dibuat oleh pimpinan 3. Tidak ada kesempatan bawahan untuk memberikan saran Sumber : (Hasibuan, 2016)	Skala Likert
3	Komunikasi (X ₂)	Komunikasi adalah suatu proses interaksi penyampaian informasi/pesan yang terjadi antara komunikator dan komunikan melalui suatu media untuk maksud dan tujuan tertentu.	1. Kejelasan 2. Ketepatan 3. Pemahaman 4. Keterbukaan 5. Dukungan 6. Tindakan 7. Budaya Sumber : (Sutardji, 2016) dan (Umam, 2012)	Skala Likert

4	Motivasi (Z)	Motivasi adalah suatu dorongan atau rangsangan yang dapat mempengaruhi seseorang untuk melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kerja keras 2. Orientasi Masa Depan 3. Tingkat Cita-cita yang tinggi 4. Orientasi tugas dan keseriusan tugas 5. Usaha untuk maju 6. Ketekunan bekerja 7. Hubungan dengan rekan kerja 8. Pemanfaatan waktu <p>Sumber : (Hasibuan, 2017)</p>	Skala Likert
---	--------------	---	--	--------------

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Berdasarkan sumber data nya, data yang digunakan pada penelitian ini adalah data *primer* yaitu sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (Sugiyono, 2018). Sedangkan dalam melakukan pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan angket, yaitu teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan formulir yang berisi beberapa pernyataan secara tertulis kepada responden untuk mendapatkan jawaban, tanggapan serta informasi yang diperlukan.

Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Skala likert berfungsi untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang/kelompok yang berkaitan dengan fenomena sosial (Siregar, 2014). Dalam pengukurannya, setiap responden diminta pendapatnya mengenai suatu pertanyaan dengan skala penilaian pada Tabel 3.4 sebagai berikut.

Tabel 3.4 Skala Likert

No	Notasi	Pernyataan	Bobot
1	SS	Sangat Setuju	5
2	S	Setuju	4
3	KS	Kurang Setuju	3
4	TS	Tidak Setuju	2
5	STS	Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : (Sugiyono, 2018)

3.6 Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode analisis data kuantitatif. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) dengan menggunakan *software* SmartPLS 3.3.3 yang dijalankan dengan media komputer.

Menurut pendapat salah satu ahli menyatakan pada perkembangannya, SEM dibagi menjadi dua jenis, yakni *covariance-based* SEM (CB-SEM) dan *variance-based* SEM atau *partial least squares* (SEM-PLS) (Mahmud dan Ratmono, 2013). CB-SEM berkembang pada tahun 1970-an dipelopori oleh Karl Joreskog sebagai pengembang *software* Lisrel. Sementara SEM-PLS berkembang setelah CB-SEM dan dipelopori oleh Herman Wold (pembimbing akademik Karl Joreskog). Berikut merupakan beberapa contoh *software* dari CB-SEM dan SEM-PLS)

Tabel. 3.5 Beberapa Contoh *Software* dari CB-SEM dan SEM-PLS

Software CB-SEM	Software SEM-PLS
LISREL	SmartPLS
Amos	WarpPLS
EQS	PLS-Graph
Mplus	Visual-PLS
STATCAL	STATCAL

Sumber : (Mahmud dan Ratmono, 2013)

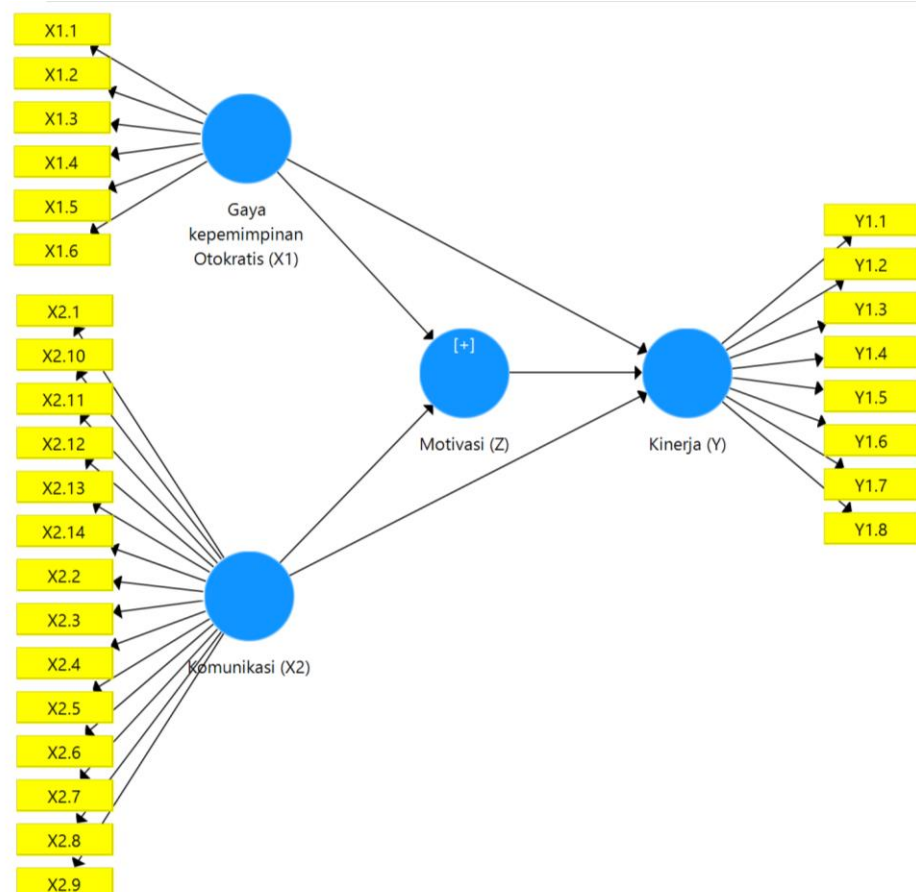
Menurut pendapat salah satu ahli, SEM-PLS dapat bekerja secara efisien dengan ukuran sampel yang kecil dan model yang kompleks. Selain itu, asumsi distribusi data dalam SEM-PLS relatif lebih longgar dibandingkan CB-SEM. Estimasi dengan CB-SEM membutuhkan serangkaian asumsi yang harus terpenuhi seperti normalitas data secara multivariat, ukuran sampel minimum, homoskedastisitas, dan sebagainya. Selain itu hasil estimasi keduanya tidak jauh berbeda, sehingga SEM-PLS dapat menjadi proksi yang baik untuk CB-SEM. SEM-PLS tetap dapat menghasilkan estimasi meskipun untuk ukuran sampel kecil dan penyimpangan dari asumsi normalitas multivariat. Jika data memenuhi asumsi-asumsi CB-SEM secara tepat seperti minimal ukuran sampel dan distribusi normal maka pilih CB-SEM. Jika tidak memenuhi, pilih SEM-PLS. SEM-PLS merupakan pendekatan nonparametrik; dapat bekerja dengan baik bahkan untuk data tidak normal secara ekstrim. (Mahmud dan Ratmono, 2013)

Menurut pendapat salah satu ahli bahwa, *Partial Least Square* (PLS) merupakan metode analisis yang cukup kuat karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Data juga tidak harus berdistribusi normal multivariate (indikator dengan skala kategori, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama), sampel tidak harus besar. *Partial Least Square* (PLS) selain dapat

mengkonfirmasi teori, namun juga untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten. Dalam penelitian yang berbasis prediksi, PLS lebih cocok untuk menganalisis data. (Ghozali, 2013)

3.6.1 Spesifikasi Model dan Persamaan Struktural

Hubungan antar variabel yang digambarkan dalam sebuah diagram alur, dapat membantu dalam merangkai hubungan sebab akibat antar konstruk laten. Berikut ini digambarkan secara lengkap model struktural pada penelitian ini, adalah sebagai berikut :



Gambar 3.1
Model Struktural PLS Penelitian Dalam Program SmartPLS
Sumber : SmartPLS 3.3.3, 2021

Adapun langkah-langkah SEM-PLS yang dilakukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Uji *measurement model (Outer Model)* yaitu menguji validitas dan reliabilitas konstruk dari masing-masing indikator.
2. Uji *structural model (Inner Model)* yang bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variabel/korelasi antara konstruk konstruk yang diukur pada penelitian ini.

3.6.2 Analisis Measurement Model (Outer Model)

Prosedur dalam pengujian *measurement model* terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas.

3.6.2.1 Uji Validitas

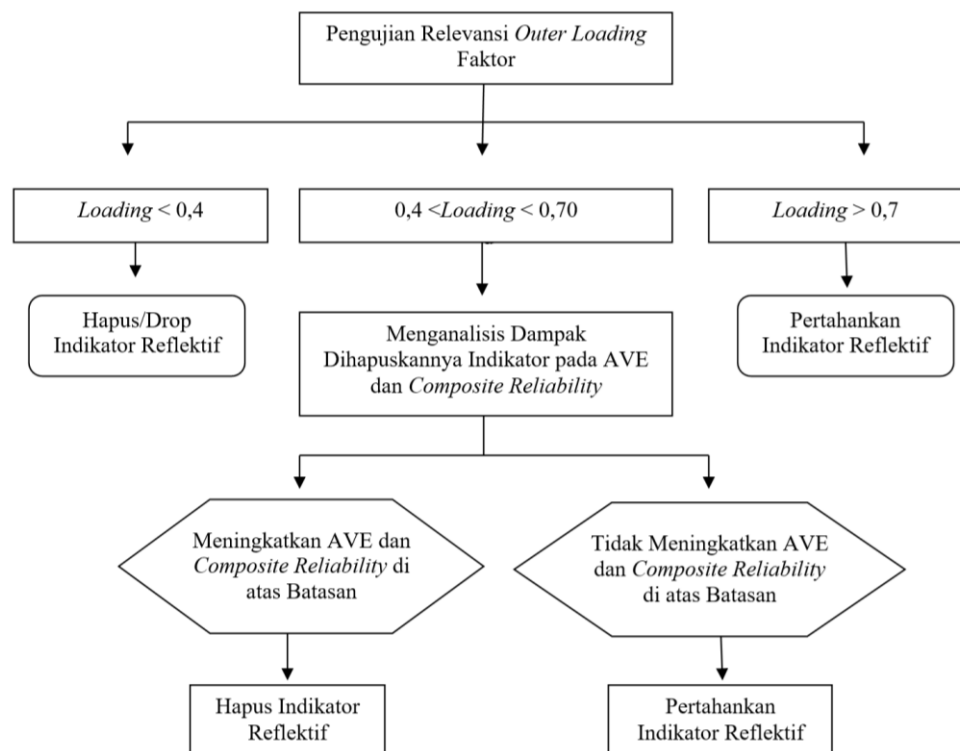
Uji validitas digunakan untuk menilai sah atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan kuesioner tersebut mampu mengungkapkan suatu yang diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian validitas diterapkan terhadap seluruh item pertanyaan yang ada pada setiap variabel. Terdapat beberapa tahap pengujian yang akan dilakukan yaitu melalui Uji validitas convergent validity dan discriminant validity.

a. Convergent Validity

Pada tahap ini, akan dilihat seberapa besar korelasi antara indikator dengan konstruk latennya. Sehingga menghasilkan nilai *loading factor*. Nilai *loading factor* dikatakan memenuhi syarat validitas konvergen untuk konstruk reflektif apabila komponen atau indikator berkorelasi $>0,70$ dengan konstruk yang ingin diukur. Namun dalam beberapa kasus, sering syarat *loading* di atas 0,7 sering tidak

terpenuhi khususnya untuk kuesioner yang baru dikembangkan. Oleh karena itu, *loading* antara 0,40-0,70 harus tetap dipertimbangkan untuk dipertahankan (Mahfud dan Ratmono, 2013).

Berikut ini saran yang diberikan oleh salah satu ahli dalam keputusan untuk mempertahankan atau menghapus indikator reflektif. (Hair et al., 2013) dalam (Mahmud dan Ratmono, 2013)



Gambar 3.2 Prosedur Analisis Indikator Reflektif

Sumber : (Hair et al., 2013)

Indikator dengan *loading factor* di bawah 0,40 harus dihapus dari model. Namun, untuk indikator dengan *loading* antara 0,40 dan 0,70 sebaiknya kita analisis terlebih dahulu, apa dampak dari keputusan menghapus indikator tersebut pada *average variance extracted (AVE)* dan *composite reliability*. Kita dapat menghapus indikator dengan *loading* antara 0,40 dan 0,70 jika indikator tersebut dapat

meningkatkan *average variance extracted* (AVE) dan *composite reliability* di atas batasannya (*threshold*) (Mahfud dan Ratmono, 2013). Nilai batasan AVE adalah 0,50 dan *composite reliability* sebesar 0,7. Pertimbangan lain dalam menghapus indikator adalah dampaknya pada validitas isi (*content validity*) konstruk. Indikator dengan *loading* yang kecil kadang tetap dipertahankan karena punya kontribusi pada validitas isi konstruk (Mahfud dan Ratmono, 2013).

b. Discriminant Validity

Uji validitas ini berhubungan dengan prinsip bahwa pengukuran konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi tinggi. Uji *discriminant validity* dapat dilakukan dengan cara, membandingkan akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya. Model memenuhi syarat apabila nilai akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya. Nilai ini disebut dengan *Fornell-Larcker*. (Ghozali dan Latan, 2013)

Selain itu cara lain untuk memenuhi uji validitas diskiriminan dapat dilihat pada nilai *cross loading* (seberapa besar nilai korelasi antara indikator yang mengukur variabel). Nilai *cross loading* dapat diterima apabila nilai korelasi setiap item pernyataan variabel ke variabel itu sendiri lebih besar dari nilai korelasi item pernyataan ke variabel lainnya (Ghozali dan Latan, 2013)

3.6.1.2 Uji Reliabilitas

Secara umum uji reliabilitas didefinisikan sebagai rangkaian uji untuk menilai kehandalan dari item-item pernyataan. Uji reliabilitas digunakan sebagai alat ukur dalam mengukur suatu konsep atau mengukur konsistensi responden

dalam menjawab item pernyataan dalam kuesioner atau instrumen penelitian. Untuk mengukur tingkat reliabilitas variabel penelitian dalam SEM-PLS, dapat menggunakan nilai *composite reliability* dan koefisien alfa atau *cronbach's alpha*. Apabila nilai *composite reliability* yang dicapai $>0,70$, maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas tinggi. Apabila nilai *cronbach's alpha* yang dicapai $> 0,70$, maka dapat dikatakan bahwa konstruk tersebut memiliki reliabilitas tinggi. (Ghozali dan Latan, 2013)

3.6.3 Analisis Structural Model (Inner Model)

Analisis structural model (inner model) dilakukan untuk mengetahui hubungan antara konstruk eksogen dan endogen yang telah menjadi hipotesis pada penelitian ini (Hair et al., 2013). Untuk menghasilkan nilai-nilai pengujian inner model, langkah di SmartPLS dilakukan dengan metode *bootstrapping*. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk variabel dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural dengan penjelasan sebagai berikut :

1. Coefficient of Determination / R Square (R^2)

Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai R-square dapat digunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen apakah mempunyai pengaruh yang substantif (Ghozali dan Latan, 2013). Nilai R^2 pada umumnya antara 0 sampai 1.

2. t-Statistic (Uji Hipotesis)

Pada tahap ini digunakan untuk pengujian hipotesis yaitu untuk mengetahui signifikansi hubungan antar variabel dalam penelitian dengan menggunakan metode *bootstrapping*. Dalam full model *Structural Equation Modeling* selain mengkonfirmasi teori, juga menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antara variabel laten (Ghozali dan Latan, 2013). Hipotesis dikatakan diterima apabila nilai t statistik lebih besar dari t tabel. Menurut pendapat salah satu ahli, kriteria nilai t tabel sebagai berikut :

- Nilai 1,65 dengan taraf signifikansi 10%
- Nilai 1,96 dengan taraf signifikansi 5%
- Nilai 2,58 dengan taraf signifikansi 1%

(Ghozali dan Latan, 2013)

3. Koefisien Jalur (*Path Coeficient*)

Pengujian ini digunakan untuk menentukan arah hubungan antar variabel (positif/negatif). Jika nilai nya 0 sampai 1, maka arah hubungan antar variabel dinyatakan positif. Sedangkan jika nilai nya 0 sampai -1, maka arah hubungan antar variabel dinyatakan negatif.

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskripsi Data

Dalam penelitian ini, peneliti mengolah data angket dalam bentuk data yang terdiri dari 6 pernyataan untuk variabel gaya kepemimpinan otokratis (X_1), 14 pernyataan untuk variabel komunikasi (X_2), 16 pernyataan untuk variabel motivasi (Z) dan 8 pernyataan untuk variabel (Y). Angket tersebut telah disebarkan kepada 30 karyawan di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu. Keseluruhan responden telah mengembalikan angket tersebut kepada peneliti.

Hasil tabulasi 30 responden tersebut diolah menggunakan program SmartPLS yang menghasilkan deskripsi statistik responden dalam penelitian.

4.1.1.1 Deskripsi Jenis Kelamin

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan jenis kelamin dari 30 responden, dapat dilihat pada tabel 4.1 berikut ini :

Tabel 4.1 Deskripsi Jenis Kelamin Responden

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Pria	21	70
Wanita	9	30
Jumlah	30	100

Sumber : Data diolah peneliti , 2021

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa mayoritas jenis kelamin responden yaitu laki-laki dengan jumlah 21 orang atau 70%. Sedangkan jumlah responden dengan jenis kelamin perempuan dengan jumlah 9 orang atau 30% .

4.1.1.2 Deskripsi Usia Responden

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan usia dari 30 responden, dapat dilihat pada tabel 4.2 dibawah ini :

Tabel 4.2 Deskripsi Usia Responden

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
< 30 tahun	8	26,67
30-39 tahun	20	66,67
40-50 tahun	1	3,33
>50 tahun	1	3,33
Jumlah	30	100

Sumber : Data diolah, 2021

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa mayoritas usia responden adalah 30-39 tahun dengan jumlah 20 orang atau 66,67%. Sedangkan responden dengan usia < 30 tahun yaitu 8 orang atau 26,67% dan responden dengan usia 40-50 tahun sebanyak 1 orang atau 3,33%.

4.1.1.3 Deskripsi Latar Belakang Pendidikan

Untuk mengetahui tingkat persentase berdasarkan latar belakang dari 30 responden, dapat dilihat pada tabel 4.3 dibawah ini :

Tabel 4.3 Deskripsi Latar Belakang Pendidikan Responden

Pendidikan	Frekuensi	Presentase (%)
SMA	0	0
D3	5	16,67
S1	24	80
S2	1	3,33
Jumlah	30	100

Sumber : Data diolah, 2021

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa mayoritas pendidikan responden adalah S1 yang berjumlah 24 orang atau 80%. Sedangkan pendidikan D3 berjumlah 5 orang atau 16,67% dan pendidikan S2 berjumlah 1 orang atau 3,33%.

4.1.1.4 Deskripsi Jawaban Responden

4.1.1.4.1 Kinerja

Berikut ini merupakan deskripsi dari jawaban responden tentang variabel kinerja yang disajikan pada tabel 4.4 berikut ini :

Tabel 4.4 Skor Angket Variabel Kinerja (Y)

No	P	Jawaban (Y)											
		SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Y.1	10	33.33	16	53.33	3	10	1	3.33	0	0	30	100
2	Y.2	11	36.67	16	53.33	3	10	0	0	0	0	30	100
3	Y.3	11	36.67	14	46.67	4	13.33	1	3.33	0	0	30	100
4	Y.4	13	43.33	15	50	1	3.33	1	3.33	0	0	30	100
5	Y.5	12	40	16	53.33	1	3.33	1	3.33	0	0	30	100
6	Y.6	12	40	15	50	2	6.67	1	3.33	0	0	30	100
7	Y.7	9	30	15	50	5	16.67	1	3.33	0	0	30	100
8	Y.8	18	60	9	30	1	3.33	2	6.67	0	0	30	100

Sumber : Data Diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.4 diatas, dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Untuk pernyataan Y.1 (Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cermat dan teliti), responden menjawab SS sebanyak 10 (33,33%), responden menjawab S sebanyak 16 (53,33%), responden menjawab KS sebanyak 3 (10,00%) dan responden menjawab TS sebanyak 1 (3,33%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cermat dan teliti
2. Untuk pernyataan Y.2 (Saya merasa mampu meminimalisir kesalahan dalam bekerja), responden menjawab SS sebanyak 11 (36,67%), responden menjawab S sebanyak 16 (53,33%) dan 3 (10,00%) responden menjawab KS. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT mampu meminimalisir kesalahan dalam bekerja

Dari pernyataan Y.1 dan Y.2 diatas maka disimpulkan bahwa indikator **kualitas kerja** di divisi Electronic Facility & IT dapat dikategorikan baik.

3. Untuk pernyataan Y.3 (Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan cepat), responden menjawab SS sebanyak 11 (36,67%), responden menjawab S sebanyak 14 (46,67%), responden menjawab KS sebanyak 4 (13,33%), dan responden menjawab TS sebanyak 1 (3,33%), dan. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT mampu menyelesaikan pekerjaan dengan cepat.
4. Untuk pernyataan Y.4 (Saya merasa mampu bekerja secara optimal), responden menjawab SS sebanyak 13 (43,33%), responden menjawab S sebanyak 15 (50,00%), responden menjawab KS sebanyak 1 (3,33%), dan

responden menjawab TS sebanyak 1 (3,33%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT mampu bekerja secara optimal.

Dari pernyataan Y.3 dan Y.4 diatas, maka disimpulkan bahwa indikator **kuantitas kerja** di divisi Electronic Facility & IT dapat dikategorikan baik.

5. Untuk pernyataan Y.5 (Saya dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan ketrampilan saya), responden menjawab SS sebanyak 12 (40,00%), responden menjawab S sebanyak 16 (53.33%), responden menjawab KS sebanyak 1 (3,33%), dan responden menjawab TS sebanyak 1 (3,33%).

Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan ketrampilan.

6. Untuk pernyataan Y.6 (Saya merasa hasil kerja saya dapat diterima oleh atasan), responden menjawab SS sebanyak 12 (40,00%), responden menjawab S sebanyak 15 (50,00%), responden menjawab KS sebanyak 2 (6,67%) dan responden menjawab TS sebanyak 1 (3,33%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT merasa hasil kerjanya dapat diterima oleh atasan.

Dari pernyataan Y.5 dan Y.6 diatas, maka disimpulkan bahwa indikator **pelaksanaan tugas** di divisi Electronic Facility & IT dapat dikategorikan baik.

7. Untuk pernyataan Y.7 (Saya dapat berinisiatif menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu perintah atasan), responden menjawab SS sebanyak 9 (30,00%), responden menjawab S sebanyak 15 (50,00%), responden menjawab KS

sebanyak 5 (16,67%) dan responden menjawab TS sebanyak 1 (3,33%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT dapat berinisiatif menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu perintah atasan.

8. Untuk pernyataan Y.8 (Saya dapat bertanggung jawab dalam setiap pekerjaan), responden menjawab SS sebanyak 18 (60,00%), responden menjawab S sebanyak 9 (30,00%), responden menjawab KS sebanyak 1 (3,33%), dan responden menjawab TS sebanyak 2 (6,67%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT dapat bertanggung jawab dalam setiap pekerjaan.

Dari pernyataan Y.7 dan Y.8 diatas, maka disimpulkan bahwa indikator **tanggung jawab** di divisi Electronic Facility & IT dapat dikategorikan baik

Dengan demikian, secara keseluruhan dari ke-4 indikator diatas dapat disimpulkan bahwa, variabel kinerja di divisi Electronic Facility & IT dapat dikategorikan baik.

4.1.1.4.2 Gaya Kepemimpinan Otokratis

Berikut ini merupakan deskripsi dari jawaban responden tentang variabel gaya kepemimpinan otokratis yang disajikan pada tabel 4.5 berikut ini :

Tabel 4.5 Skor Angket Variabel Gaya Kepemimpinan Otokratis (X₁)

No	P	Jawaban (X ₁)											
		SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	X1.1	10	33.33	5	16.67	7	23.33	7	23.33	1	3.33	30	100
2	X1.2	9	30	7	23.33	7	23.33	7	23.33	0	0	30	100
3	X1.3	12	40	5	16.67	6	20	7	23.33	0	0	30	100

4	X1.4	12	40	4	13.33	6	20	8	26.67	0	0	30	100
5	X1.5	11	36.67	5	16.67	2	6.67	9	30	3	10	30	100
6	X1.6	11	36.67	5	16.67	5	16.67	9	30	0	0	30	100

Sumber : Data diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.5 diatas, dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Untuk pernyataan X1.1 (Saya merasa pemimpin menyamaratakan kemampuan karyawan satu dengan yang lain nya), responden menjawab SS sebanyak 10 (33.33%), responden menjawab S sebanyak 5 (16.67%) , responden menjawab KS sebanyak 7 (23.33%), responden menjawab TS sebanyak 7 (23.33%), responden menjawab STS sebanyak 1 (3.33%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT merasa pemimpin menyamaratakan kemampuan karyawan satu dengan yang lain nya.
2. Untuk pernyataan X1.2 (Saya merasa pemimpin kurang mensosialisasikan kebijakan perusahaan), responden menjawab SS sebanyak 9 (30.00%), responden menjawab S sebanyak 7 (23.33%) , responden menjawab KS sebanyak 7 (23.33%), dan responden menjawab TS sebanyak 7 (23.33%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT merasa pemimpin kurang mensosialisasikan kebijakan perusahaan.

Dari pernyataan X1.1 dan X1.2 diatas, maka disimpulkan bahwa indikator **Wewenang Mutlak Terpusat Pada Pimpinan** diterapkan oleh pimpinan di divisi Electronic Facility & IT.

3. Untuk pernyataan X1.3 (Saya merasa keputusan yang diambil oleh pimpinan kurang adil), responden menjawab SS sebanyak 12 (40.00%), responden

menjawab S sebanyak 5 (16.67%), responden menjawab KS sebanyak 6 (20.00%), dan responden menjawab TS sebanyak 7 (23.33%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT merasa keputusan yang diambil oleh pimpinan kurang adil.

4. Untuk pernyataan X1.4 (Saya merasa pemimpin kurang mempertimbangkan pendapat bawahannya dalam mengambil keputusan), responden menjawab SS sebanyak 12 (40.00%), responden menjawab S sebanyak 4 (13.33%), responden menjawab KS sebanyak 6 (20.00%), dan responden menjawab TS sebanyak 8 (26.67%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT merasa pemimpin kurang mempertimbangkan pendapat bawahannya dalam mengambil keputusan.

Dari pernyataan X1.3 dan X1.4 diatas, maka disimpulkan bahwa indikator **Keputusan dibuat oleh pimpinan** diterapkan oleh pimpinan di divisi Electronic Facility & IT.

5. Untuk pernyataan X1.5 (Saya merasa pemimpin sering memberikan perintah pekerjaan diluar jobdesk unit kerja) , responden menjawab SS sebanyak 11 (36.67%), responden menjawab S sebanyak 5 (16.67%), responden menjawab KS sebanyak 2 (6.67%), responden menjawab TS sebanyak 9 (30.00%), dan responden menjawab STS sebanyak 3 (10.00%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT merasa pemimpin sering memberikan perintah pekerjaan diluar jobdesk unit kerja.
6. Untuk pernyataan X1.6 (Saya merasa pemimpin belum bisa menerima kritik dan saran dari bawahan), responden menjawab SS sebanyak 11 (36.67%),

responden menjawab S sebanyak 5 (16.67%), responden menjawab KS sebanyak 5 (16.67%), dan responden menjawab TS sebanyak 9 (30.00%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT merasa pemimpin belum bisa menerima kritik dan saran dari bawahan.

Dari pernyataan X1.5 dan X1.6 diatas, maka disimpulkan bahwa indikator **Tidak ada kesempatan bawahan untuk memberikan saran** diterapkan oleh pimpinan di divisi Electronic Facility & IT.

Dengan demikian, secara keseluruhan dari ke 3 indikator diatas dapat disimpulkan bahwa, variabel gaya kepemimpinan otokratis benar diterapkan oleh pemimpin di divisi Electronic Facility & IT.

4.1.1.4.3 Komunikasi

Berikut ini merupakan deskripsi dari jawaban responden tentang variable komunikasi yang disajikan pada tabel 4.6 berikut ini :

Tabel 4.6 Skor Angket Variabel Komunikasi (X₂)

No	P	Jawaban (X ₂)											
		SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	X2.1	9	30	13	43.33	1	3.33	7	23.33	0	0	30	100
2	X2.2	9	30	13	43.33	3	10	5	16.67	0	0	30	100
3	X2.3	8	26.67	14	46.67	4	13.33	3	10	1	3.33	30	100
4	X2.4	8	26.67	13	43.33	5	16.67	3	10	1	3.33	30	100
5	X2.5	7	23.33	14	46.67	3	10	6	20	0	0	30	100
6	X2.6	7	23.33	15	50	3	10	5	16.67	0	0	30	100
7	X2.7	7	23.33	14	46.67	2	6.67	7	23.33	0	0	30	100

8	X2.8	9	30	12	40	2	6.67	6	20	1	3.33	30	100
9	X2.9	10	33.33	10	33.33	4	13.33	5	16.67	1	3.33	30	100
10	X2.10	7	23.33	9	30	9	30	5	16.67	0	0	30	100
11	X2.11	13	43.33	9	30	2	6.67	6	20	0	0	30	100
12	X2.12	10	33.33	12	40	3	10	5	16.67	0	0	30	100
13	X2.13	11	36.67	11	36.67	4	13.33	4	13.33	0	0	30	100
14	X2.14	12	40	9	30	4	13.33	4	13.33	1	3.33	30	100

Sumber : Data diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.6 diatas, dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Untuk pernyataan X2.1 (Saya menggunakan bahasa yang jelas dan mudah dimengerti dalam berkomunikasi), responden menjawab SS sebanyak 9 (30.00%), responden menjawab S sebanyak 13 (43.33%), responden menjawab KS sebanyak 1 (3.33%), dan responden menjawab TS sebanyak 7 (23.33%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT menggunakan bahasa yang jelas dan mudah dimengerti dalam berkomunikasi.
2. Untuk pernyataan X2.2 (Saya mampu menyampaikan informasi/pesan dengan jelas), responden menjawab SS sebanyak 9 (30.00%), responden menjawab S sebanyak 13 (43.33%), responden menjawab KS sebanyak 3 (10.00%), dan responden menjawab TS sebanyak 5 (16.67%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT mampu menyampaikan informasi/pesan dengan jelas.

Dari pernyataan X2.1 dan X2.2 diatas, maka disimpulkan bahwa indikator **Kejelasan** di divisi Electronic Facility & IT dapat dikategorikan baik.

3. Untuk pernyataan X2.3 (Saya mampu menyampaikan informasi secara akurat kepada orang lain), responden menjawab SS sebanyak 8 (26.67%), responden menjawab S sebanyak 14 (46.67%), responden menjawab KS sebanyak 4 (13.33%), responden menjawab TS sebanyak 3 (10.00%), dan 1 responden menjawab STS sebanyak (3.33%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT mampu menyampaikan informasi secara akurat kepada orang lain.
4. Untuk pernyataan X2.4 (Saya dapat menyampaikan informasi secara terstruktur kepada orang lain), responden menjawab SS sebanyak 8 (26.67%), responden menjawab S sebanyak 13 (43.33%), responden menjawab KS sebanyak 5 (16.67%), responden menjawab TS sebanyak 3 (10.00%), dan responden menjawab STS sebanyak 1 (3.33%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT dapat menyampaikan informasi secara terstruktur kepada orang lain.

Dari pernyataan X2.3 dan X2.4 diatas, maka disimpulkan bahwa indikator **Ketepatan** di divisi Electronic Facility & IT dapat dikategorikan baik.

5. Untuk pernyataan X2.5 (Saya dapat memahami informasi yang disampaikan kepada saya), responden menjawab SS sebanyak 7 (23.33%), responden menjawab S sebanyak 14 (46.67%), responden menjawab KS sebanyak 3 (10.00%), dan responden menjawab TS sebanyak 6 (20.00%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT dapat memahami informasi yang disampaikan.

6. Untuk pernyataan X2.6 (Saya mampu memberikan informasi dengan tepat dan dipahami oleh orang lain), responden menjawab SS sebanyak 7 (23.33%), responden menjawab S sebanyak 15 (50.00%), responden menjawab KS sebanyak 3 (10.00%), dan responden menjawab TS sebanyak 5 (16.67%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT mampu memberikan informasi dengan tepat dan dipahami oleh orang lain.

Dari pernyataan X2.5 dan X2.6 diatas, maka disimpulkan bahwa indikator **Pemahaman** di divisi Electronic Facility & IT dapat dikategorikan baik.

7. Untuk pernyataan X2.7 (Saya dapat menyampaikan informasi tanpa mengurangi makna dari informasi tersebut), responden menjawab SS sebanyak 7 (23.33%), responden menjawab S sebanyak 14 (46.67%), responden menjawab KS sebanyak 2 (6.67%), dan responden menjawab TS sebanyak 7 (23.33%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT dapat menyampaikan informasi tanpa mengurangi makna dari informasi tersebut.
8. Untuk pernyataan X2.8 (Saya mampu menyampaikan informasi secara terbuka), responden menjawab SS sebanyak 9 (30.00%), responden menjawab S sebanyak 12 (40.00%), responden menjawab KS sebanyak 2 (6.67%), responden menjawab TS sebanyak 6 (20.00%), dan responden menjawab STS sebanyak 1 (3.33%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT mampu menyampaikan informasi secara terbuka.

Dari pernyataan X2.7 dan X2.8 diatas, maka disimpulkan bahwa indikator **Keterbukaan** di divisi Electronic Facility & IT dapat dikategorikan baik.

9. Untuk pernyataan X2.9 (Saya dapat menyampaikan pendapat yang bersifat membangun kepada orang lain), responden menjawab SS sebanyak 10 (33.33%), responden menjawab S sebanyak 10 (33.33%), responden menjawab KS sebanyak 4 (13.33%), responden menjawab TS sebanyak 5 (16.67%), dan responden menjawab STS sebanyak 1 (3.33%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT dapat menyampaikan pendapat yang bersifat membangun kepada orang lain.
10. Untuk pernyataan X2.10 (Saya merasa setiap informasi yang saya sampaikan dapat diterima oleh orang lain), responden menjawab SS sebanyak 7 (23.33%), responden menjawab S sebanyak 9 (30.00%), responden menjawab KS sebanyak 9 (30.00%), dan responden menjawab TS sebanyak 5 (16.67%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT merasa setiap informasi yang saya sampaikan dapat diterima oleh orang lain.

Dari pernyataan X2.9 dan X2.10 diatas, maka disimpulkan bahwa indikator **Dukungan** di divisi Electronic Facility & IT dapat dikategorikan baik.

11. Untuk pernyataan X2.11 (saya berusaha menjadi karyawan yang profesional saat berkomunikasi), responden menjawab SS sebanyak 13 (43.33%), responden menjawab S sebanyak 9 (30.00%), responden menjawab KS sebanyak 2 (6.67%) dan responden menjawab TS sebanyak 6 (20.00%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic

Facility & IT berusaha menjadi karyawan yang profesional saat berkomunikasi.

12. Untuk pernyataan X2.12 (saya mampu menyampaikan setiap informasi dalam setiap pekerjaan), responden menjawab SS sebanyak 10 (33.33%), responden menjawab S sebanyak 12 (40.00%), responden menjawab KS sebanyak 3 (10.00%), dan responden menjawab TS sebanyak 5 (16.67%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT mampu menyampaikan setiap informasi dalam setiap pekerjaan.

Dari pernyataan X2.11 dan X2.12 diatas, maka disimpulkan bahwa indikator **Tindakan** di divisi Electronic Facility & IT dapat dikategorikan baik.

13. Untuk pernyataan X2.13 (Saya mampu menyampaikan informasi dengan bahasa yang sopan), responden menjawab SS sebanyak 11 (36.67%), responden menjawab S sebanyak 11 (36.67%), responden menjawab KS sebanyak 4 (13.33%), dan responden menjawab TS sebanyak 4 (13.33%), dan. Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT mampu menyampaikan informasi dengan bahasa yang sopan.
14. Untuk pernyataan X2.14 (Saya tidak menyela pembicaraan orang lain), responden menjawab SS sebanyak 12 (40.00%), responden menjawab S sebanyak 9 (30.00%), responden menjawab KS sebanyak 4 (13.33%), responden menjawab TS sebanyak 4 (13.33%) dan responden menjawab STS sebanyak 1 (3.33%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT tidak menyela pembicaraan orang lain.

Dari pernyataan X2.13 dan X2.14 diatas, maka disimpulkan bahwa indikator **Budaya (Etika)** di divisi Electronic Facility & IT dapat dikategorikan baik.

Dengan demikian, secara keseluruhan dari ke-7 indikator diatas dapat disimpulkan bahwa, variabel komunikasi di divisi Electronic Facility & IT dapat dikategorikan baik.

4.1.1.4.4 Motivasi

Berikut ini merupakan deskripsi dari jawaban responden tentang variabel motivasi yang disajikan pada tabel 4.7 berikut ini :

Tabel 4.7 Skor Angket Variabel Motivasi (Z)

No	P	Jawaban (Z)											
		SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Z1.1	18	60	10	33.33	0	0	2	6.67	0	0	30	100
2	Z1.2	15	50	12	40	3	10	0	0	0	0	30	100
3	Z1.3	9	30	14	46.67	5	16.67	2	6.67	0	0	30	100
4	Z1.4	10	33.33	15	50	3	10	2	6.67	0	0	30	100
5	Z1.5	8	26.67	17	56.67	4	13.33	1	3.33	0	0	30	100
6	Z1.6	11	36.67	13	43.33	5	16.67	1	3.33	0	0	30	100
7	Z1.7	15	50	12	40	1	3.33	2	6.67	0	0	30	100
8	Z1.8	17	56.67	10	33.33	2	6.67	1	3.33	0	0	30	100
9	Z1.9	19	63.33	8	26.67	1	3.33	2	6.67	0	0	30	100
10	Z1.10	17	56.67	9	30	4	13.33	0	0	0	0	30	100
11	Z1.11	18	60	9	30	1	3.33	2	6.67	0	0	30	100
12	Z1.12	16	53.33	11	36.67	2	6.67	1	3.33	0	0	30	100
13	Z1.13	20	66.67	7	23.33	3	10	0	0	0	0	30	100
14	Z1.14	19	63.33	8	26.67	1	3.33	2	6.67	0	0	30	100
15	Z1.15	14	46.67	12	40	2	6.67	2	6.67	0	0	30	100
16	Z1.16	14	46.67	12	40	2	6.67	2	6.67	0	0	30	100

Sumber : Data diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.7 diatas, dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Untuk pernyataan Z.1 (Saya berusaha semaksimal mungkin menyelesaikan pekerjaan), responden menjawab SS sebanyak 18 (60.00%), responden menjawab S sebanyak 10 (33.33%), dan responden menjawab TS sebanyak 2 (6.67%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT berusaha semaksimal mungkin menyelesaikan pekerjaan.
2. Untuk pernyataan Z.2 (Saya bekerja keras untuk kelancaran fasilitas operasional perusahaan selama pandemic Covid 19), responden menjawab SS sebanyak 15 (50.00%), responden menjawab S sebanyak 12 (40.00%), dan responden menjawab KS sebanyak 3 (10.00%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT bekerja keras untuk kelancaran fasilitas operasional perusahaan selama pandemic Covid 19.

Dari pernyataan Z.1 dan Z.2 diatas, maka disimpulkan bahwa indikator **Kerja Keras** di divisi Electronic Facility & IT dapat dikategorikan baik.

3. Untuk pernyataan Z.3 (Saya berusaha berinovasi dalam setiap pekerjaan), responden menjawab SS sebanyak 9 (30.00%), responden menjawab S sebanyak 14 (46.67%), responden menjawab KS sebanyak 5 (16.67%), dan responden menjawab TS sebanyak 2 (6.67%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT berusaha berinovasi dalam setiap pekerjaan.
4. Untuk pernyataan Z.4 (Saya dapat menggunakan teknologi terbaru dalam bekerja), responden menjawab SS sebanyak 10 (33.33%), responden menjawab

S sebanyak 15 (50.00%), responden menjawab KS sebanyak 3 (10.00%), dan responden menjawab TS sebanyak 2 (6.67%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT dapat menggunakan teknologi terbaru dalam bekerja.

Dari pernyataan Z.3 dan Z.4 diatas, maka disimpulkan bahwa indikator **Orientasi Masa Depan** di divisi Electronic Facility & IT dapat dikategorikan baik.

5. Untuk pernyataan Z.5 (Saya berusaha bekerja untuk mencapai prestasi kerja yang lebih tinggi), responden menjawab SS sebanyak 8 (26.67%), responden menjawab S sebanyak 17 (56.67%), responden menjawab KS sebanyak 4 (13.33%), dan responden menjawab TS sebanyak 1 (3.33%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT berusaha bekerja untuk mencapai prestasi kerja yang lebih tinggi.
6. Untuk pernyataan Z.6 (Saya berusaha menjadi karyawan yang terbaik), responden menjawab SS sebanyak 11 (36.67%), responden menjawab S sebanyak 13 (43.33%), responden menjawab KS sebanyak 5 (16.67%) dan responden menjawab TS sebanyak 1 (3.33%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT berusaha menjadi karyawan yang terbaik.

Dari pernyataan Z.5 dan Z.6 diatas, maka disimpulkan bahwa indikator **Tingkat Cita-Cita Yang Tinggi** di divisi Electronic Facility & IT dapat dikategorikan baik.

7. Untuk pernyataan Z.7 (Saya selalu berusaha memahami perintah pekerjaan yang diberikan), responden menjawab SS sebanyak 15 (50.00%), responden

menjawab S sebanyak 12 (40.00%), responden menjawab KS sebanyak 1 (3.33%), dan responden menjawab TS sebanyak 2 (6.67%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT selalu berusaha memahami perintah pekerjaan yang diberikan.

8. Untuk pernyataan Z.8 (Saya mampu memahami tugas dan kewajiban di unit kerja saya), responden menjawab SS sebanyak 17 (56.67%), responden menjawab S sebanyak 10 (33.33%), responden menjawab KS sebanyak 2 (6.67%), dan responden menjawab TS sebanyak 1 (3.33%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT mampu memahami tugas dan kewajiban di unit kerja.

Dari pernyataan Z.7 dan Z.8 diatas, maka disimpulkan bahwa indikator **Orientasi Tugas dan Keseriusan Tugas** di divisi Electronic Facility & IT dapat dikategorikan baik.

9. Untuk pernyataan Z.9 (Saya selalu berusaha untuk menjadi lebih baik di masa akan datang), responden menjawab SS sebanyak 19 (63.33%), responden menjawab S sebanyak 8 (26.67%), responden menjawab KS sebanyak 1 (3.33%), dan responden menjawab TS sebanyak 2 (6.67%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT selalu berusaha untuk menjadi lebih baik di masa akan datang.
10. Untuk pernyataan Z.10 (Saya berusaha mengembangkan kemampuan saya dalam bekerja), responden menjawab SS sebanyak 17 (56.67%), responden menjawab S sebanyak 9 (30.00%), dan responden menjawab KS sebanyak 4 (13.33%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi

Electronic Facility & IT berusaha mengembangkan kemampuan saya dalam bekerja.

Dari pernyataan Z.9 dan Z.10 diatas, maka disimpulkan bahwa indikator **Usaha untuk maju** di divisi Electronic Facility & IT dapat dikategorikan baik.

11. Untuk pernyataan Z.11 (Saya berusaha menekuni setiap pekerjaan yang diberikan), responden menjawab SS sebanyak 18 (60.00%), responden menjawab S sebanyak 9 (30.00%), responden menjawab KS sebanyak 1 (3.33%) dan responden menjawab TS sebanyak 2 (6.67%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT berusaha menekuni setiap pekerjaan yang diberikan.
12. Untuk pernyataan Z.12 (Saya berusaha konsentrasi dalam melaksanakan pekerjaan), responden menjawab SS sebanyak 16 (53.33%), responden menjawab S sebanyak 11 (36.67%), responden menjawab KS sebanyak 2 (6.67%), dan responden menjawab TS sebanyak 1 (3.33%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT berusaha konsentrasi dalam melaksanakan pekerjaan.

Dari pernyataan Z.11 dan Z.12 diatas, maka disimpulkan bahwa indikator **Ketekunan Bekerja** di divisi Electronic Facility & IT dapat dikategorikan baik.

13. Untuk pernyataan Z.13 (Saya berusaha menjaga kenyamanan dalam bekerja), responden menjawab SS sebanyak 20 (66.67%), responden menjawab S sebanyak 7 (23.33%), dan responden menjawab KS sebanyak 3 (10.00%). Dari

data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT berusaha menjaga kenyamanan dalam bekerja.

14. Untuk pernyataan Z.14 (Saya berusaha melakukan kerjasama yang baik dengan orang lain), responden menjawab SS sebanyak 19 (63.33%), responden menjawab S sebanyak 8 (26.67%), responden menjawab KS sebanyak 1 (3.33%), dan responden menjawab TS sebanyak 2 (6.67%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT berusaha melakukan kerjasama yang baik dengan orang lain.

Dari pernyataan Z.13 dan Z.14 diatas, maka disimpulkan bahwa indikator **Hubungan dengan rekan kerja** di divisi Electronic Facility & IT dapat dikategorikan baik.

15. Untuk pernyataan Z.15 (Saya berusaha memanfaatkan waktu sebaik-baiknya dalam bekerja), responden menjawab SS sebanyak 14 (46.67%), responden menjawab S sebanyak 12 (40.00%), responden menjawab KS sebanyak 2 (6.67%), dan responden menjawab TS sebanyak 2 (6.67%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT berusaha memanfaatkan waktu sebaik-baiknya dalam bekerja.
16. Untuk pernyataan Z.16 (Saya berusaha menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang singkat), responden menjawab SS sebanyak 14 (46.67%), responden menjawab S sebanyak 12 (40.00%), responden menjawab KS sebanyak 2 (6.67%), dan responden menjawab TS sebanyak 2 (6.67%). Dari data diatas, disimpulkan bahwa mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT berusaha menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang singkat.

Dari pernyataan Z.15 dan Z.16 diatas, maka disimpulkan bahwa indikator **Pemanfaatan Waktu** di divisi Electronic Facility & IT dapat dikategorikan baik.

Dengan demikian, secara keseluruhan dari ke-8 indikator diatas dapat disimpulkan bahwa, variabel motivasi di divisi Electronic Facility & IT dapat dikategorikan baik.

4.1.2 Hasil Uji Persyaratan Analisis

4.1.2.1 Hasil Uji Validitas

Berikut ini adalah data hasil pengujian validitas melalui uji *convergent validity* dan uji *discriminant validity* pada penelitian ini. Tabel 4.8 dibawah ini menyajikan nilai-nilai *loading factor* untuk tiap-tiap indikator. Sedangkan pada tabel 4.9 dibawah ini adalah hasil AVE pada setiap variabel pada penelitian ini.

Tabel 4.8 Nilai *Loading Factor* setiap indikator

Pernyataan	X1	X2	Y	Z	Hasil Uji
X1.1	0.917				Valid
X1.2	0.925				Valid
X1.3	0.902				Valid
X1.4	0.941				Valid
X1.5	0.913				Valid
X1.6	0.921				Valid
X2.1		0.973			Valid
X2.10		0.842			Valid
X2.11		0.954			Valid
X2.12		0.942			Valid
X2.13		0.941			Valid
X2.14		0.900			Valid
X2.2		0.958			Valid
X2.3		0.926			Valid
X2.4		0.925			Valid
X2.5		0.951			Valid
X2.6		0.950			Valid
X2.7		0.935			Valid

X2.8		0.961			Valid
X2.9		0.960			Valid
Y1.1			0.906		Valid
Y1.2			0.869		Valid
Y1.3			0.880		Valid
Y1.4			0.924		Valid
Y1.5			0.910		Valid
Y1.6			0.894		Valid
Y1.7			0.848		Valid
Y1.8			0.903		Valid
Z1.1				0.855	Valid
Z1.10				0.832	Valid
Z1.11				0.920	Valid
Z1.12				0.913	Valid
Z1.13				0.918	Valid
Z1.14				0.886	Valid
Z1.15				0.907	Valid
Z1.16				0.881	Valid
Z1.2				0.844	Valid
Z1.3				0.759	Valid
Z1.4				0.857	Valid
Z1.5				0.765	Valid
Z1.6				0.767	Valid
Z1.7				0.901	Valid
Z1.8				0.895	Valid
Z1.9				0.891	Valid

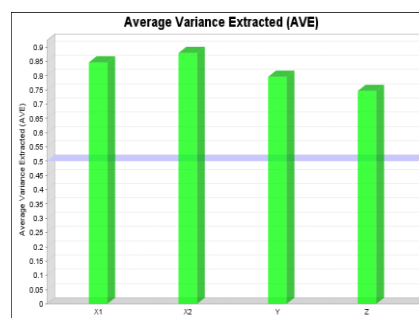
Sumber : SmartPLS 3.3.3, 2021

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa nilai *loading factor* pada setiap indikator > 0,70. Sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator setiap variabel pada penelitian ini adalah valid.

Tabel 4.9 Nilai AVE setiap Variabel

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)	Hasil Uji
Gaya kepemimpinan Otokratis (X1)	0.846	Valid
Komunikasi (X2)	0.879	Valid
Kinerja (Y)	0.796	Valid
Motivasi (Z)	0.746	Valid

Sumber : SmartPLS 3.3.3, 2021

**Gambar 4.1 Grafik Nilai AVE**

(Sumber : SmartPLS 3.3.3, 2021)

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa nilai AVE pada setiap variabel adalah $> 0,50$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel atau konstruk yang digunakan pada penelitian ini adalah valid.

Pada tabel 4.10 dibawah ini disajikan hasil uji *discriminant validity* berdasarkan pendekatan Fornell-Larcker pada penelitian ini.

Tabel 4.10 Nilai Fornell-Larcker

	X1	X2	Y	Z
X1	0.920			
X2	0.133	0.938		
Y	0.496	0.165	0.892	
Z	0.456	0.465	0.588	0.864

Sumber : SmartPLS 3.3.3, 2021

Berdasarkan tabel 4.10 diatas, dapat diketahui bahwa nilai korelasi antara variabel laten tersebut dengan variabel laten itu sendiri lebih besar daripada nilai korelasi antara variabel laten tersebut dengan variabel laten lainnya. Sehingga disimpulkan bahwa nilai *Fornell-Larcker* tersebut telah memenuhi syarat *discriminant validity* pada penelitian ini.

Pada tabel 4.11 dibawah ini disajikan hasil uji *discriminant validity* berdasarkan nilai *cross loading*.

Tabel 4.11 Nilai Cross Loading

	X1	X2	Y	Z	Hasil Uji
X1.1	0,917	0,216	0,562	0,428	Valid
X1.2	0,925	-0,022	0,401	0,292	Valid
X1.3	0,902	0,011	0,347	0,346	Valid
X1.4	0,941	0,160	0,433	0,466	Valid
X1.5	0,913	0,030	0,532	0,313	Valid
X1.6	0,921	0,252	0,423	0,596	Valid
X2.1	0,162	0,973	0,155	0,452	Valid
X2.10	0,135	0,842	0,211	0,387	Valid
X2.11	0,035	0,954	0,015	0,380	Valid
X2.12	0,207	0,942	0,228	0,485	Valid
X2.13	0,012	0,941	0,144	0,338	Valid
X2.14	0,050	0,900	0,091	0,424	Valid
X2.2	0,126	0,958	0,148	0,309	Valid
X2.3	0,144	0,926	0,068	0,526	Valid
X2.4	0,204	0,925	0,260	0,591	Valid
X2.5	0,137	0,951	0,144	0,281	Valid
X2.6	0,136	0,950	0,138	0,295	Valid
X2.7	0,101	0,935	0,214	0,430	Valid
X2.8	0,107	0,961	0,161	0,495	Valid
X2.9	0,108	0,960	0,104	0,457	Valid
Y1.1	0,438	0,194	0,906	0,608	Valid
Y1.2	0,471	0,042	0,869	0,514	Valid
Y1.3	0,502	0,150	0,880	0,474	Valid
Y1.4	0,436	0,244	0,924	0,646	Valid
Y1.5	0,332	0,091	0,910	0,494	Valid

Y1.6	0,507	0,260	0,894	0,596	Valid
Y1.7	0,438	0,137	0,848	0,423	Valid
Y1.8	0,386	-0,006	0,903	0,353	Valid
Z1.1	0,430	0,388	0,546	0,855	Valid
Z1.10	0,403	0,384	0,483	0,832	Valid
Z1.11	0,370	0,401	0,528	0,920	Valid
Z1.12	0,255	0,364	0,445	0,913	Valid
Z1.13	0,461	0,429	0,542	0,918	Valid
Z1.14	0,384	0,423	0,538	0,886	Valid
Z1.15	0,382	0,356	0,595	0,907	Valid
Z1.16	0,353	0,452	0,495	0,881	Valid
Z1.2	0,372	0,483	0,479	0,844	Valid
Z1.3	0,451	0,343	0,590	0,759	Valid
Z1.4	0,427	0,398	0,599	0,857	Valid
Z1.5	0,431	0,374	0,438	0,765	Valid
Z1.6	0,267	0,324	0,338	0,767	Valid
Z1.7	0,305	0,422	0,422	0,901	Valid
Z1.8	0,504	0,365	0,585	0,895	Valid
Z1.9	0,399	0,507	0,379	0,891	Valid

Sumber : SmartPLS 3.3.3, 2021

Berdasarkan data tabel 4.11 diatas, menunjukkan bahwa nilai korelasi pada setiap indikator yang mengukur variabel tersebut, lebih besar daripada nilai korelasi indikator tersebut dengan variabel lain. Sehingga disimpulkan bahwa nilai *cross loading* tersebut telah memenuhi syarat *discriminant validity* pada penelitian ini.

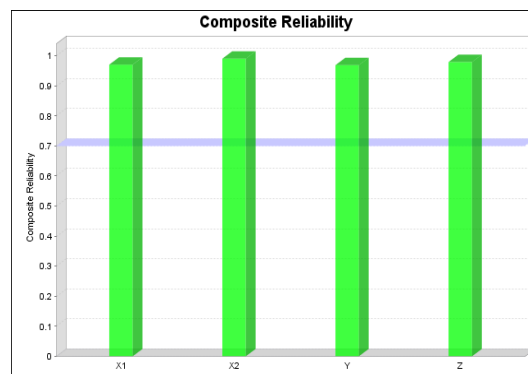
4.1.2.2 Hasil Uji Reliabilitas

Berikut ini adalah hasil uji reliabilitas berdasarkan nilai *composite reliability* (CR) yang disajikan pada tabel 4.12.

Tabel 4.12 Nilai Composite Reliability (CR)

	Composite Reliability	Hasil Uji
X1	0.971	Reliabel
X2	0.990	Reliabel
Y	0.969	Reliabel
Z	0.979	Reliabel

Sumber : SmartPLS 3.3.3, 2021



Gambar 4.2 .Grafik Nilai *Composite Reliability* (Sumber : SmartPLS 3.3.3, 2021)

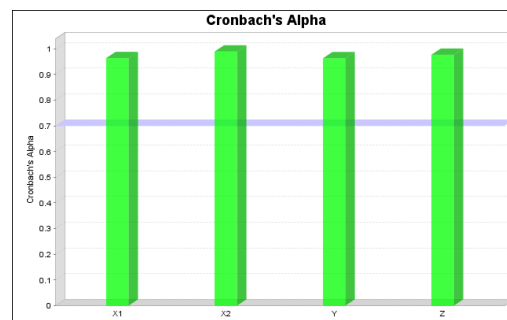
Berdasarkan data tabel 4.12 diatas, menunjukkan bahwa nilai composite reliability pada setiap variabel adalah $> 0,70$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian ini, dinyatakan reliabel.

Berikut ini disajikan hasil uji reliabilitas berdasarkan nilai *cronbach's alpha* pada tabel 4.13. dibawah ini :

Tabel 4.13. Nilai *Cronbach's Alpha*

	Cronbach's Alpha	Hasil Uji
X1	0.964	Reliabel
X2	0.989	Reliabel
Y	0.963	Reliabel
Z	0.977	Reliabel

Sumber : SmartPLS 3.3.3, 2021



Gambar 4.3 Grafik Nilai *Cronbach's Alpha*
(Sumber : SmartPLS 3.3.3, 2021)

Berdasarkan data tabel 4.13 diatas, menunjukkan bahwa nilai *cronbach's alpha* setiap variabel pada penelitian ini adalah $> 0,70$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel yang digunakan dalam penelitian ini, dinyatakan reliabel.

4.1.3 Hasil Uji Hipotesis

Setelah uji persyaratan analisis dilakukan dan memenuhi syarat, berikutnya akan dilakukan pengujian inner model. Inner model dapat dievaluasi dengan melihat r-square (reliabilitas indikator) untuk kontrak endogen dan nilai t-statistik dari pengujian koefisien jalur (path coefficient). *R-Square* adalah uji yang dilakukan untuk mengetahui nilai korelasi antara variabel eksogen terhadap endogen. Semakin tinggi nilai *r-square* berarti semakin baik model prediksi dari

model penelitian yang diajukan. Nilai path coefficients menunjukkan tingkat signifikansi dalam pengujian hipotesis.

4.1.3.1 Uji Koefisien Determinasi (*R-square*)

Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan software SmartPLS 3.3.3, diperoleh nilai R-square yang dapat dilihat pada tabel 4.14 dibawah ini.

Tabel 4.14 Hasil Uji R-Square

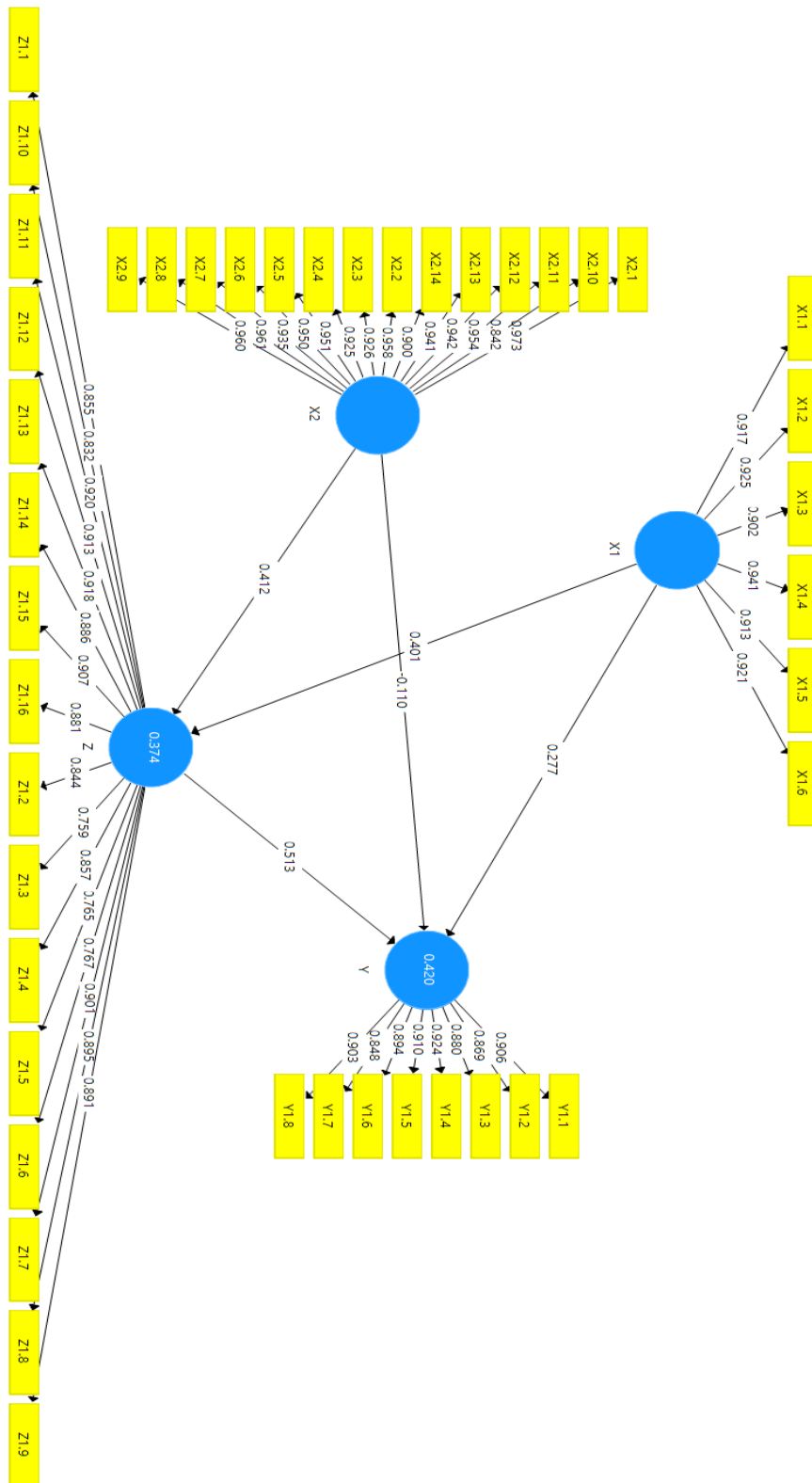
	R Square
Y	0.420
Z	0.374

Sumber : SmartPLS 3.3.3, 2021

Berdasarkan Tabel 4.14 diatas, diketahui bahwa nilai R-Square dari Y adalah 0,420, yang berarti X1, X2 dan Z mampu mempengaruhi Y sebesar 42%. Sementara nilai R-Square dari Z adalah 0,374, yang berarti X1 dan X2 mampu mempengaruhi Z sebesar 37,4%.

4.1.3.2 Uji t-statistic (*Bootstrapping*)

Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui signifikansi semua hubungan / pengaruh. Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis dibagi menjadi dua yaitu pengujian pengaruh langsung dan pengujian pengaruh tidak langsung. Berdasarkan pengolahan data yang telah dilakukan dengan menggunakan program smartPLS 3.3.3 dapat dilihat hasil path coefficient pada Gambar 4.4 dibawah ini.



Gambar 4.4 Path Coefficient
 Sumber : SmartPLS 3.3.3, 2021

4.1.2.2.1 Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung

Berikut ini adalah hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung yang dapat dilihat pada tabel 4.15 dibawah ini :

Tabel 4.15 Hasil Uji Hubungan Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
X1 -> Y	+0.277	0.278	0.140	1.974	0.049
X1 -> Z	+0.401	0.408	0.148	2.703	0.007
X2 -> Y	-0.110	-0.099	0.132	0.836	0.404
X2 -> Z	+0.412	0.415	0.170	2.428	0.016
Z -> Y	+0.513	0.520	0.179	2.869	0.004

Sumber : SmartPLS 3.3.3, 2021

Berdasarkan data diatas, dapat diperoleh hasil sebagai berikut :

1. Pengaruh gaya kepemimpinan otokratis terhadap kinerja mempunyai nilai koefisien jalur sebesar +0,277 (kolom *original sample*), dengan nilai P-Values = 0,049 < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan otokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan era pandemic covid-19 di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.
2. Pengaruh gaya kepemimpinan otokratis terhadap motivasi mempunyai nilai koefisien jalur sebesar +0,401 (kolom *original sample*), dengan nilai P-Values = 0,007 < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan otokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan era pandemic covid-19 di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.

3. Pengaruh komunikasi terhadap kinerja mempunyai nilai koefisien jalur sebesar -0,110 (kolom *original sample*), dengan nilai P-Values = 0,404 > 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi berpengaruh negatif, tidak signifikan terhadap kinerja karyawan era pandemic covid-19 di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu .
4. Pengaruh komunikasi terhadap motivasi mempunyai nilai koefisien jalur sebesar +0,412 (kolom *original sample*), dengan nilai P-Values = 0,016 < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan era pandemic covid-19 di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu .
5. Pengaruh motivasi terhadap kinerja mempunyai nilai koefisien jalur sebesar +0,513 (kolom *original sample*), dengan nilai P-Values = 0,004 < 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan era pandemic covid-19 di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.

4.1.2.2.2 Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung

Adapun pengaruh tidak langsung antara variabel eksogen dan endogen pada penelitian ini disajikan pada tabel pengujian mediasi berikut ini :

Tabel 4.16 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics ((O/STDEV))	P Values
X1 -> Z -> Y	+0.205	0.209	0.103	2.002	0.046
X2 -> Z -> Y	+0.211	0.205	0.107	1.978	0.048

Sumber : SmartPLS 3.3.3, 2021

Berdasarkan tabel 4.16 diatas, dapat diuraikan bahwa hasil pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung pada penelitian ini, adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh gaya kepemimpinan otokratis terhadap kinerja melalui motivasi mempunyai nilai koefisien jalur sebesar +0,205 (kolom *original sample*), dengan nilai P-Values sebesar $0,046 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan otokratis terhadap kinerja yang dimediasi oleh motivasi era pandemic covid-19 di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.
2. Pengaruh komunikasi terhadap kinerja melalui motivasi mempunyai nilai koefisien jalur sebesar +0,211 (kolom *original sample*), dengan nilai P-Values sebesar $0,048 < 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara komunikasi terhadap kinerja karyawan yang di mediasi oleh motivasi era pandemic covid-19 di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.

Berikut disajikan rangkuman hasil uji hubungan langsung dan tidak langsung penelitian ini pada tabel 4.17 dibawah ini :

Tabel 4.17 Rangkuman Hasil Analisis Uji Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

Hubungan Variabel	T Statistics (O/STDEV)	
	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung
X1-> Y	1.974	
X1 -> Z -> Y		2.002
X2 -> Y	0.836	
X2 -> Z -> Y		1.978

Sumber : SmartPLS 3.3.3, 2021

Berdasarkan tabel 4.17 diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa :

1. Motivasi dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan otokratis terhadap kinerja, dapat dilihat dari nilai t-statistic pada hubungan tidak langsung sebesar 2,002 lebih besar daripada nilai t-statistik pada hubungan langsung sebesar 1,974.
2. Motivasi dapat memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja, dapat dilihat dari nilai t-statistic pada hubungan tidak langsung sebesar 1,978 lebih besar daripada nilai t-statistik pada hubungan langsung sebesar 0,836.

4.2 Pembahasan

Hasil temuan pada penelitian ini adalah adanya ketidaksesuaian antara hasil penelitian dengan teori, pendapat maupun penelitian terdahulu yang telah dikemukakan sebelumnya. Oleh karena itu, perlu adanya perubahan pola perilaku yang harus dilakukan untuk mengatasi hal-hal tersebut serta perlu diketahui bagaimana peran motivasi pada penelitian ini. Berikut ini ada 7 bagian yang akan dibahas dalam analisis hasil temuan penelitian ini, sebagai berikut :

4.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis Terhadap Kinerja

Dari hasil analisis pengujian hipotesis, diketahui bahwa pengaruh langsung gaya kepemimpinan otokratis terhadap kinerja karyawan di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu mempunyai nilai koefisien jalur sebesar +0,277 dan nilai P-Values = 0,049 < 0,05. Sedangkan nilai t_{hitung} sebesar 1,974 > t_{tabel} 1,96. Dengan demikian, gaya kepemimpinan otokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan era pandemic covid-19 di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemimpin di divisi Electronic Facility & IT dengan gaya kepemimpinan otokratis, cukup mampu meningkatkan kinerja karyawan. Ini sangat dirasakan manfaat nya ketika kondisi pandemic covid 19 saat ini. Pemimpin lebih cepat dan sigap dalam pengambilan keputusan dan menyelesaikan suatu permasalahan. Berdasarkan hasil angket, menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab setuju pada bagian beberapa bagian angket. Salah satu contoh nya pada bagian “keputusan dibuat oleh pimpinan”. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin dengan gaya kepemimpinan otokratis sudah cukup baik di terapkan di divisi Electronic Facility & IT, khususnya selama masa pandemi ini . Gaya kepemimpinan ini dianggap paling efektif demi meningkatkan kinerja karyawan dalam situasi pandemic covid 19 ini.

Namun, pemimpin dengan gaya otokratis ini tidak selamanya mampu memberikan pengaruh positif terhadap karyawan terutama dalam hal peningkatan kinerja karyawan. Kondisi ini dapat dilihat dari hasil angket, bahwa masih ada responden yang menjawab kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Salah satu contoh nya pada bagian angket “wewenang mutlak terpusat pada pimpinan”, sebanyak 15 responden (50%) menjawab kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini dapat disebabkan beberapa pemimpin kurang tegas dalam membuat aturan khususnya dalam hal pencapaian target pekerjaan. Misal nya dalam hal pemberian tanggung jawab kepada bawahan, karyawan merasa bahwa pemimpin masih banyak melakukan pertimbangan yang berkaitan dengan

kenyamanan karyawan dalam bekerja. Untuk masa yang akan datang diharapkan, pemimpin agar lebih konsisten dalam pencapaian target pekerjaan dan tujuan perusahaan khususnya dimasa pandemic covid 19 ini. Pemimpin juga harus tegas dan mempunyai pendirian yang kuat dalam menerapkan aturan yang telah dibuat. Selain itu, pemimpin harus lebih memahami kondisi perusahaan di masa pandemic covid 19 ini, agar pemimpin tidak salah dalam menerapkan gaya kepemimpinan di perusahaan tersebut. Apabila hal ini dapat dilaksanakan dengan baik, maka gaya kepemimpinan otokratis yang diterapkan oleh pimpinan di divisi Electronic Facility & IT, akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Faktor otoritas (wewenang) dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan teori yang disampaikan oleh salah satu ahli yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan terdiri dari efektivitas dan efisiensi, otoritas (wewenang), disiplin dan inisiatif. (Masram, 2017). Selain itu salah satu faktor yang dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan adalah situasi dan kondisi. Hal ini sesuai dengan teori yang disampaikan oleh salah satu ahli yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan antara lain kemampuan individu, jabatan serta situasi dan kondisi. (Setiawan B, Agus, dan Muhith, 2013)

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan Otokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Sahbana Citra Mandiri. dilakukan oleh (Prasetyo, 2018). Namun, berbeda dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan otokratis

berpengaruh negatif yang tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Nusamba Ampel (Islami & Kusumaningsih, 2020)

4.2.2 Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja

Dari hasil analisis pengujian hipotesis, diketahui bahwa pengaruh langsung komunikasi terhadap kinerja karyawan di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu mempunyai nilai koefisien jalur sebesar -0.110 dan nilai $P\text{-Values} = 0.404 > 0,05$. Sedangkan nilai t_{hitung} sebesar $0.836 < t_{tabel} 1,96$. Dengan demikian, komunikasi berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan era pandemic covid-19 di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, komunikasi mempunyai pengaruh yang lemah terhadap kinerja karyawan di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu. Hal ini dapat dilihat dari hasil angket, menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab setuju pada setiap sub bagian pernyataan. Salah satu contohnya pada bagian “kejelasan” dan “budaya (etika)”. Kondisi ini menunjukkan bahwa komunikasi yang terjalin antar karyawan dan pimpinan di divisi Electronic facility & IT sudah cukup baik. Pada umumnya, setiap karyawan mampu menyampaikan informasi pekerjaan dengan jelas dan tepat serta menggunakan bahasa yang sopan dan mudah dipahami. Namun, pengaruh tidak signifikan pada penelitian ini disebabkan oleh adanya pembagian tanggung jawab pekerjaan langsung kepada masing-masing personil. Sehingga karyawan tersebut tetap melaksanakan apa yang menjadi tugas

nya tanpa harus melakukan banyak koordinasi dengan rekan kerja lainnya. Selain itu, komunikasi yang banyak dilakukan secara online pada masa pandemi ini, membuat karyawan berusaha menyelesaikan apa yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya, tanpa harus melimpahkan pekerjaan tersebut kepada rekan kerja lain. Karena menurut beberapa karyawan, jika koordinasi pelimpahan pekerjaan dilakukan secara online, dikhawatirkan pekerjaan tersebut tidak dapat terselesaikan dengan hasil maksimal.

Namun, tidak semua karyawan mampu berkomunikasi dengan baik. Hal ini terlihat dari hasil angket yang menunjukkan bahwa masih adanya responden yang menjawab kurang setuju, tidak setuju dan bahkan sangat tidak setuju. Salah satunya pada bagian “keterbukaan”, sebanyak 9 responden (30%) yang menjawab kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Beberapa karyawan masih ada yang kurang mampu menyampaikan informasi, serta kurangnya keterbukaan dalam berkomunikasi. Salah satu faktor penyebabnya adalah koordinasi pekerjaan banyak dilakukan secara online pada masa pandemic ini, yang mengakibatkan adanya miskomunikasi antar rekan kerja. Sehingga, makna pesan/informasi tidak tersampaikan secara penuh. Selain itu, apabila hal ini dikaitkan dengan usia karyawan, ada 8 karyawan (26,67%) berusia < 30 tahun yang masih belum mempunyai banyak pengalaman dalam bekerja. Oleh karena itu, untuk masa yang akan datang, diharapkan agar seluruh karyawan dapat lebih bersikap profesional, lebih fokus dan konsentrasi dalam bekerja. Lebih terbuka antar rekan kerja sehingga komunikasi yang efektif akan terjalin. Selain itu, perlu dilakukan pertemuan misalnya rapat internal yang dilaksanakan secara rutin tiap 1 bulan

sekali. Apabila hal ini dapat dilaksanakan dengan baik, maka komunikasi yang terjalin antar karyawan dan pimpinan di divisi Electronic facility & IT, akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Komunikasi adalah salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Hal ini sesuai dengan teori yang disampaikan oleh salah satu ahli yang menyatakan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah keterampilan yaitu keahlian, bisa dalam bentuk kerjasama, komunikasi dan lain lain. (Sedarmayanti, 2016)

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan PT. INHUTANI IV Kabupaten Pasaman dilakukan oleh (Sari, 2019). Namun, hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa komunikasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada BPBD Provinsi Banten (Wandi et al., 2019).

4.2.3 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja

Dari hasil analisis pengujian hipotesis, diketahui bahwa pengaruh langsung motivasi terhadap kinerja karyawan di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu mempunyai nilai koefisien jalur sebesar +0.513 dan nilai P-Values = $0,004 < 0,05$. Sedangkan nilai t_{hitung} sebesar $2.869 > t_{tabel} 1,96$. Dengan demikian, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan era pandemic covid-19 di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, mayoritas karyawan di divisi Electronic Facility & IT mempunyai motivasi kerja yang tinggi. Hal ini dapat dilihat

dari hasil angket, menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab setuju pada setiap sub bagian pernyataan. Salah satu contohnya pada bagian “hubungan dengan rekan kerja”. Hal ini dapat dikatakan bahwa motivasi kerja karyawan di divisi Electronic Facility & IT sudah cukup baik, dimana karyawan merasakan kenyamanan dalam bekerja, dan mampu bekerja sama dengan rekan kerja sehingga karyawan tidak merasa bosan dan lebih bersemangat dalam bekerja. Dengan motivasi kerja tinggi dalam diri, karyawan mampu meningkatkan kinerjanya di divisi Electronic Facility & IT. Apabila kondisi ini dikaitkan dengan identitas responden, mayoritas usia karyawan (66,69%) berusia 30-39 tahun, dan berjenis kelamin laki-laki serta 80% karyawan berpendidikan S1, sehingga pada masa ini dikategorikan masa produktif karyawan dengan latar pendidikan yang baik yang masih bersemangat dalam bekerja.

Namun, tidak semua karyawan di divisi Electronic facility & IT mempunyai motivasi tinggi dalam bekerja. Hal ini terlihat dari hasil angket yang menunjukkan bahwa masih adanya responden yang menjawab kurang setuju dan tidak setuju. Salah satu contohnya pada bagian “orientasi masa depan”, sebanyak 7 responden yang menjawab kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini disebabkan oleh adanya beberapa karyawan yang merasa kurang mampu mengembangkan kemampuan dalam dirinya misalnya karyawan merasa kurang mampu mengikuti teknologi saat ini. Hal ini disebabkan oleh adanya perasaan malu/gengsi dalam diri karyawan untuk belajar lagi. Selain itu, beberapa karyawan kurang mampu memberikan inovasi. Apabila hal ini dikaitkan dengan identitas responden, ada 8 karyawan (26,67%) berusia < 30 tahun yang bekerja sesuai

perintah dan masih belum mempunyai banyak pengalaman dalam bekerja. Oleh sebab itu, diharapkan kedepan nya, karyawan dapat lebih menumbuhkan motivasi dalam diri nya yaitu dengan cara lebih memahami kondisi perusahaan dan tujuan perusahaan khususnya di masa pandemic ini. Dengan memahami tujuan perusahaan, pola pikir karyawan juga akan semakin baik. Selain itu karyawan hendaknya lebih berusaha untuk mengikuti perkembangan teknologi meskipun harus belajar dengan karyawan bawahan nya. Apabila hal ini dapat dilaksanakan dengan baik, maka motivasi dalam diri karyawan akan dapat meningkatkan kinerja karyawan di divis Electronic Facility & IT.

Motivasi dalam suatu organisasi sangatlah penting untuk mewujudkan tujuan organisasi. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh salah satu ahli, bahwa motivasi adalah suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai. Selain itu tujuan dari motivasi salah satu nya adalah mendorong gairah dan semangat kerja karyawan dan meningkatkan produktivitas kerja karyawan. (Hasibuan, 2017)

Hasil penelitian ini sejalan dengan adanya penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. (Mulyadi, 2018) dan (Tanjung et al., 2019)

4.2.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis Terhadap Motivasi

Dari hasil analisis pengujian hipotesis, diketahui bahwa pengaruh langsung gaya kepemimpinan otokratis terhadap motivasi di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu mempunyai nilai koefisien jalur sebesar +0.401 dan nilai P-Values = 0,007 < 0,05. Sedangkan nilai t_{hitung} sebesar 2.703 > t_{tabel} 1,96. Dengan demikian, gaya kepemimpinan otokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan era pandemic covid-19 di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otokratis yang diterapkan pemimpin di divisi Electronic Facility & IT mampu meningkatkan motivasi kerja karyawan, khususnya pada masa pandemic covid 19 ini. Hal ini dapat dilihat dari hasil angket, menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab setuju pada setiap sub bagian pernyataan. Salah satu contohnya pada bagian “keputusan dibuat oleh pimpinan”. Hal ini menunjukkan bahwa pemimpin dengan gaya kepemimpinan otokratis sudah cukup baik diterapkan di divisi Electronic Facility & IT, khususnya selama masa pandemi ini. Gaya kepemimpinan ini dianggap paling efektif demi meningkatkan kinerja karyawan dalam situasi pandemic covid 19 ini.

Namun, pemimpin dengan gaya otokratis ini tidak selamanya mampu memberikan efek positif terhadap karyawan terutama dalam meningkatkan motivasi karyawan. Kondisi ini dapat dilihat dari hasil angket, bahwa masih ada responden yang menjawab kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju pada beberapa sub bagian angket. Salah satu contohnya pada bagian “Tidak ada

kesempatan bawahan untuk memberikan saran”, sebanyak 14 responden menjawab kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini disebabkan oleh kurangnya kejelasan beberapa pemimpin dalam memberikan instruksi pekerjaan kepada bawahannya. Selain itu, karyawan merasa pemimpin terlalu memperhatikan kritikan dari orang lain. Sehingga pemimpin terlihat kurang percaya diri dalam memimpin. Diharapkan kedepannya, pemimpin lebih konsisten dalam menerapkan gaya kepemimpinan otokratis khususnya di masa pandemic ini. Pemimpin hendaknya lebih tegas dan jelas dalam memberikan instruksi pekerjaan kepada bawahannya. Selain itu juga, hendaknya pemimpin lebih percaya diri dan konsisten dalam memimpin. Apabila hal ini dapat dilaksanakan dengan baik, maka gaya kepemimpinan otokratis yang diterapkan di divisi Electronic facility & IT, akan dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk memengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan. Masing-masing pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda-beda, sukses tidaknya suatu organisasi, dapat dilihat dari peran pimpinan. Jika gaya kepemimpinan seorang pemimpin tidak baik, maka para karyawan bawahannya tidak akan mengikuti arahan dari pemimpin tersebut. Seorang pemimpin dapat mempengaruhi anggotanya untuk mencapai tujuan organisasinya dengan menggunakan pendekatan motivasi, sesuai dengan gaya kepemimpinan yang digunakannya (Hutahaean, 2021). Selain itu, salah satu faktor yang dapat mempengaruhi motivasi adalah kepemimpinan. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh salah satu ahli yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat

mempengaruhi motivasi seseorang salah satunya faktor eksternal yaitu faktor yang berasal dari luar diri karyawan. Faktor ini terdiri dari lingkungan kerja, pemimpin dan gaya kepemimpinannya, tuntutan perkembangan organisasi, dan dorongan atasan. (Winardi, 2011)

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan otokratis berpengaruh terhadap motivasi kerja yaitu mendorong bawahan untuk disiplin dalam bekerja dan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu karyawan pada kegiatan Rehabilitasi Penyalahgunaan Narkoba di Klinik Pratama. dilakukan oleh (Suradarwansyah et al., 2020). Namun, hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang terdahulu yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan otokratis tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi kerja (Fani & , Dr, Ir, Syarifuddin, 2017).

4.2.5 Pengaruh Komunikasi Terhadap Motivasi

Dari hasil analisis pengujian hipotesis, diketahui bahwa pengaruh langsung komunikasi terhadap motivasi di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu mempunyai nilai koefisien jalur sebesar +0.412 dan nilai P-Values = 0,016 < 0,05. Sedangkan nilai t_{hitung} sebesar 2.428 > t_{tabel} 1,96. Dengan demikian, komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi karyawan era pandemic covid-19 di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi yang terjalin di divisi Electronic Facility & IT sudah cukup mampu meningkatkan motivasi kerja

karyawan. Hal ini dapat dilihat dari hasil angket, menunjukkan bahwa mayoritas responden menjawab setuju pada setiap sub bagian pernyataan. Salah satu contohnya pada bagian “kejelasan” dan “budaya (etika)”. Dengan adanya komunikasi efektif antar rekan kerja dan pimpinan, akan membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja sehingga motivasi kerja karyawan akan semakin meningkat. Selain itu, apabila kondisi ini dikaitkan dengan identitas responden, mayoritas usia karyawan (70%) berusia 30-39 tahun, dan 80% karyawan berpendidikan S1, sehingga pada masa ini karyawan dikategorikan masa produktif yang lebih mudah berkomunikasi satu sama lain.

Namun, tidak semua karyawan termotivasi dengan adanya komunikasi yang sudah terjalin dengan efektif. Hal ini dapat dilihat dari masih adanya responden yang menjawab kurang setuju dan tidak setuju pada beberapa sub bagian angket. Salah satu contohnya pada bagian “Dukungan”, sebanyak 14 responden menjawab kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Kondisi ini disebabkan oleh adanya beberapa isu negatif perusahaan yang beredar dimasa pandemic ini. Isu – isu ini muncul karena adanya informasi yang tidak sepenuhnya tersampaikan. Sehingga ada makna informasi yang berkurang atau bahkan bertambah. Selain itu, beberapa karyawan juga kurang mampu menerima saran dari rekan kerjanya. Sehingga kondisi ini yang sering membuat karyawan menjadi kurang memiliki semangat dalam bekerja. Diharapkan kedepannya, karyawan lebih memahami dan memperhatikan makna dari informasi yang disampaikan oleh manajemen, rekan kerja atau pimpinan. Agar informasi tersebut tidak menimbulkan konflik yang berakibat pada menurunnya semangat kerja karyawan. Selain itu, karyawan

diharapkan lebih terbuka dalam menerima kritik dan saran agar menjadi karyawan yang lebih baik lagi. Apabila hal tersebut dapat dilakukan dengan baik, maka komunikasi yang telah terjalin dengan baik di divisi Electronic Facility & IT, akan dapat meningkatkan motivasi dalam diri karyawan.

Salah satu fungsi dari komunikasi dalam organisasi adalah sebagai motivasi kerja. Hal ini sesuai dengan teori yang dikekukakan oleh salah satu ahli yang menyatakan bahwa komunikasi menjalankan 4 fungsi utama dalam organisasi yaitu sebagai pengendalian, motivasi, pengungkapan, emosi dan informasi. Komunikasi memperkuat motivasi dengan menjelaskan kepada karyawan apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka bekerja dan apa yang dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang dibawah standar. (Dr.Riinawati, 2021)

Hasil penelitian ini sejalan dengan adanya penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. (Fachrezi, 2019) dan (Prakoso & Putri, 2017)

4.2.6 Pengaruh Gaya kepemimpinan Otokratis Terhadap Kinerja yang Dimediasi Oleh Motivasi

Dari hasil analisis pengujian hipotesis, diketahui bahwa pengaruh secara tidak langsung antara gaya kepemimpinan otokratis terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu mempunyai nilai koefisien jalur sebesar +0,205 dan nilai P-Values = 0,046 < 0,05. Sedangkan nilai t_{hitung} sebesar 2,002 > t_{tabel} 1,96. Nilai t_{hitung} hubungan tidak langsung ini lebih besar dibanding

kan nilai t_{hitung} pada hubungan langsung, $2,002 > 1,974$. Dengan demikian, motivasi dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan otokratis terhadap kinerja karyawan era pandemic covid-19 di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi yang ada dalam diri karyawan mampu menjadi mediator kepemimpinan otokratis dalam peningkatan kinerja karyawan. Hal ini dapat dijelaskan bahwa, apabila karyawan mempunyai motivasi yang tinggi, maka setiap instruksi dari pimpinan dapat dilaksanakan dengan cepat, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Kondisi ini dapat dilihat dari hasil angket, menunjukkan bahwa kesimpulan untuk variabel motivasi dikategorikan baik, sedangkan dari hasil uraian sebelumnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan otokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Namun demikian, mengingat bahwa masih ada karyawan di divisi Electronic facility & IT belum mempunyai motivasi tinggi dalam bekerja, sehingga kurang termotivasi untuk meningkatkan kinerja dengan adanya gaya kepemimpinan otoriter yang diterapkan di era pandemic covid-19 ini. Kondisi ini dapat dilihat dari hasil angket motivasi, dimana masih adanya responden yang menjawab kurang setuju dan tidak setuju. Salah satu contoh nya pada bagian “orientasi masa depan”, sebanyak 7 responden yang menjawab kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Selain itu pada hasil angket gaya kepemimpinan otokratis, dimana masih ada responden yang menjawab kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju pada beberapa sub bagian angket. Salah satu contoh nya pada bagian “Tidak ada

kesempatan bawahan untuk memberikan saran”, sebanyak 14 responden menjawab kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju dan pada “wewenang mutlak terpusat pada pimpinan”, sebanyak 15 responden menjawab kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa ada beberapa pemimpin di divisi Electronic Facility & IT kurang dapat menerapkan gaya kepemimpinan otokratis dalam memotivasi karyawan bekerja. Beberapa pemimpin kurang tegas dalam membuat aturan khususnya dalam hal pencapaian target pekerjaan. Misalnya dalam hal pemberian tanggung jawab kepada bawahan, pemimpin masih banyak melakukan pertimbangan yang berkaitan dengan kenyamanan karyawan dalam bekerja. Karyawan merasa masih kurangnya kejelasan beberapa pemimpin dalam memberikan instruksi pekerjaan kepada bawahan nya. Selain itu, karyawan merasa pemimpin terlalu memperhatikan kritikan dari orang lain. Sehingga pemimpin terlihat kurang percaya diri dalam memimpin. Kondisi ini mengakibatkan karyawan sering mengabaikan instruksi dari pimpinan. Selain itu, karyawan kurang bersemangat dalam memberikan ide-ide baru dalam pekerjaan, sehingga hal ini berdampak pada kinerja karyawan yang kurang optimal. Diharapkan kedepannya, karyawan perlu meningkatkan motivasi sehingga kepemimpinan otoriter di situasi yang kurang menguntungkan seperti era pandemic covid-19 saat ini dapat menjadi pendorong bagi percepatan pelaksanaan tugas dan pencapaian target kinerja sesuai dengan tujuan perusahaan. Selain itu, hendaknya karyawan lebih memahami kondisi perusahaan serta tujuan perusahaan di era pandemic covid-19 ini dan selalu bersemangat dalam bekerja yaitu dengan memberikan ide-ide kreatif dan inovasi baru dalam melaksanakan pekerjaan.

Pemimpin juga harus tegas dan mempunyai pendirian yang kuat dalam menggunakan wewenangnya. Pemimpin hendaknya lebih tegas dan jelas dalam memberikan instruksi pekerjaan kepada bawahannya.

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk memengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan. Masing-masing pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda-beda, sukses tidaknya suatu organisasi, dapat dilihat dari peran pimpinan. Jika gaya kepemimpinan seorang pemimpin tidak baik, maka para karyawan bawahannya tidak akan mengikuti arahan dari pemimpin tersebut. salah satu faktor yang mempengaruhi motivasi seseorang adalah pemimpin dan gaya kepemimpinannya. Hal ini sesuai dengan pendapat salah satu ahli yang menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi motivasi seseorang salah satunya faktor eksternal yaitu faktor yang berasal dari luar diri karyawan. Faktor ini terdiri dari lingkungan kerja, pemimpin dan gaya kepemimpinannya, tuntutan perkembangan organisasi, dan dorongan atasan. (Winardi, 2011). Selain itu tujuan dari motivasi salah satunya adalah mendorong gairah dan semangat kerja karyawan dan meningkatkan produktivitas kerja karyawan. (Hasibuan, 2017)

Hasil penelitian ini sejalan dengan adanya penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan otokratis berpengaruh signifikan terhadap kinerja yang dimediasi oleh motivasi. (Fajrin & Susilo, 2018) dan (Saputro & Siagian, 2017)

4.2.7 Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Yang Dimediasi Oleh Motivasi

Dari hasil analisis pengujian hipotesis, diketahui bahwa pengaruh secara tidak langsung antara komunikasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu mempunyai nilai koefisien jalur sebesar +0,211 dan nilai P-Values = 0,048 < 0,05. Sedangkan nilai t_{hitung} sebesar 1,978 > t_{tabel} 1,96. Nilai t_{hitung} hubungan tidak langsung ini lebih besar dibanding kan nilai t_{hitung} pada hubungan langsung, 1,978 > 0,836. Dengan demikian, motivasi dapat memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan era pandemic covid-19 di divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu.

Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi yang ada dalam diri karyawan mampu menjadi mediator komunikasi dalam peningkatan kinerja karyawan. Hal ini dapat dijelaskan bahwa, apabila karyawan mempunyai motivasi yang tinggi, maka koordinasi dalam melaksanakan pekerjaan dapat terjalin dengan baik, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Kondisi ini dapat dilihat dari hasil angket, menunjukkan bahwa kesimpulan untuk variabel motivasi dikategorikan baik, sedangkan dari hasil uraian sebelumnya menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Namun demikian, mengingat bahwa masih ada karyawan di divisi Electronic facility & IT belum mempunyai motivasi tinggi dalam bekerja, sehingga kurang termotivasi untuk meningkatkan kinerja dengan adanya komunikasi yang terjalin di era pandemic covid-19 ini. Hal ini dapat dilihat dari hasil angket, masih ada nya responden yang menjawab kurang setuju dan tidak setuju pada beberapa

sub bagian angket. Salah satu contoh nya pada bagian “Dukungan”, sebanyak 14 responden menjawab kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Selain itu pada bagian “keterbukaan”, sebanyak 9 responden yang menjawab kurang setuju, tidak setuju dan sangat tidak setuju. Ini disebabkan oleh beberapa karyawan yang kurang mampu menyampaikan informasi yang diterima dengan tepat. Beberapa karyawan juga kurang mampu menerima saran dari rekan kerjanya serta kurangnya keterbukaan dalam berkomunikasi. Sehingga ada makna informasi yang berkurang atau bahkan bertambah. Hal ini mengakibatkan beberapa karyawan kurang menyerap informasi yang disampaikan. Selain itu, apabila hal ini dikaitkan dengan usia karyawan, ada 8 karyawan (26,67%) berusia < 30 tahun yang tergolong belum banyak memperoleh ilmu dalam bekerja dan belum berani menyampaikan pendapat. Oleh karena itu, hal ini akan berakibat pada menurunnya motivasi dalam diri karyawan yang berdampak pada berkurangnya kualitas kinerja karyawan. Diharapkan kedepannya, karyawan perlu meningkatkan motivasi sehingga komunikasi yang terjalin pada situasi yang kurang menguntungkan seperti era pandemic covid-19 saat ini dapat menjadi pendorong bagi percepatan pelaksanaan tugas dan pencapaian target kinerja sesuai dengan tujuan perusahaan. Selain itu, hendaknya karyawan lebih memahami kondisi perusahaan serta tujuan perusahaan di era pandemic covid-19 ini dan selalu bersemangat dalam bekerja yaitu karyawan lebih mampu menyampaikan isi pesan/informasi yang diterimanya dengan tepat. Karyawan juga harus mampu memastikan kebenaran isi pesan yang diterimanya tersebut, agar tidak menimbulkan hal-hal negatif yang tidak diinginkan. Selain itu hendaknya seluruh karyawan dapat lebih bersikap profesional, lebih fokus dan

konsentrasi dalam bekerja. Lebih terbuka antar rekan kerja sehingga komunikasi yang efektif akan terjalin. Dari sisi manajemen, hendaknya perlu menjadwalkan pertemuan rutin dengan karyawan misalnya rapat internal yang dilaksanakan secara rutin tiap 1 bulan sekali.

Pada dasarnya komunikasi dalam suatu organisasi merupakan elemen dasar untuk menunjang perkembangan organisasi guna mewujudkan tujuan organisasi. Sehingga organisasi tidak dapat berjalan dengan baik tanpa adanya komunikasi antar individu dalam organisasi tersebut. Salah satu fungsi komunikasi adalah menumbuhkan motivasi seseorang. Hal ini sesuai dengan pendapat salah satu ahli, bahwa komunikasi menjalankan 4 fungsi utama dalam organisasi yaitu sebagai pengendalian, motivasi, pengungkapan, emosi dan informasi. Komunikasi memperkuat motivasi dengan menjelaskan kepada karyawan apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka bekerja dan apa yang dikerjakan untuk memperbaiki kinerja yang dibawah standar (Dr.Riinawati, 2021). Sedangkan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja adalah komunikasi. Hal ini sesuai dengan pendapat salah satu ahli bahwa, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja salah satunya keterampilan yaitu keahlian, bisa dalam bentuk kerjasama, komunikasi dan lain lain. (Sedarmayanti, 2016)

Hasil penelitian ini sejalan dengan adanya penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa, komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh motivasi. (Sundari & Okfitasari, 2017) dan (Aprilia et al., 2019)

BAB 5

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan dari penelitian ini mengenai “Peran Motivasi Dalam Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Divisi Electronic Facility & IT PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu, adalah sebagai berikut :

1. Ada pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan otokratis berpengaruh terhadap kinerja karyawan Era Pandemi Covid-19 Di Divisi Electronic Facility & IT
2. Ada pengaruh negatif dan tidak signifikan komunikasi terhadap kinerja karyawan Era Pandemi Covid-19 Di Divisi Electronic Facility & IT
3. Ada pengaruh positif dan signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan Era Pandemi Covid-19 Di Divisi Electronic Facility & IT
4. Ada pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan otokratis terhadap motivasi Era Pandemi Covid-19 Di Divisi Electronic Facility & IT
5. Ada pengaruh positif dan signifikan komunikasi terhadap motivasi Era Pandemi Covid-19 Di Divisi Electronic Facility & IT
6. Motivasi dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan otokratis terhadap kinerja karyawan Era Pandemi Covid-19 Di Divisi Electronic Facility & IT

7. Motivasi dapat memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan Era Pandemi Covid-19 Di Divisi Electronic Facility & IT.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka saran-saran yang dapat diberikan pada penelitian ini antara lain sebagai berikut :

1. Hendaknya pemimpin agar lebih konsisten dalam pencapaian target pekerjaan dan tujuan perusahaan khususnya dimasa pandemic covid 19 ini, lebih tegas dan mempunyai pendirian yang kuat dalam menerapkan aturan yang telah dibuat serta lebih memahami kondisi perusahaan di masa pandemic covid 19 ini, agar pemimpin tidak salah dalam menerapkan gaya kepemimpinan di perusahaan tersebut.
2. Diharapkan agar seluruh karyawan dapat lebih bersikap profesional, lebih fokus dan konsentrasi dalam bekerja serta lebih terbuka antar rekan kerja sehingga komunikasi yang efektif akan terjalin. Dari sisi manajemen, perlu mengagendakan pertemuan rutin dengan karyawan misalnya rapat internal yang dilaksanakan tiap 1 bulan sekali.
3. Diharapkan kedepannya, karyawan dapat lebih menumbuhkan motivasi dalam dirinya yaitu dengan cara lebih memahami kondisi perusahaan dan tujuan perusahaan khususnya di masa pandemic ini, sehingga pola pikir karyawan juga akan semakin baik. Karyawan hendaknya lebih berusaha untuk mengikuti perkembangan teknologi saat ini.

4. Hendaknya pemimpin lebih tegas dan jelas dalam memberikan instruksi pekerjaan kepada bawahannya, serta lebih percaya diri dan konsisten dalam memimpin.
5. Diharapkan kedepannya, karyawan lebih memahami dan memperhatikan makna dari informasi yang disampaikan oleh manajemen, rekan kerja atau pimpinan serta lebih terbuka dalam menerima kritik dan saran agar menjadi karyawan yang lebih baik lagi.
6. Diharapkan kedepannya, karyawan perlu meningkatkan motivasi sehingga kepemimpinan otoriter di situasi yang kurang menguntungkan seperti era pandemic covid-19 saat ini dapat menjadi pendorong bagi percepatan pelaksanaan tugas dan pencapaian target kinerja sesuai dengan tujuan perusahaan, karyawan lebih memahami kondisi perusahaan serta tujuan perusahaan di era pandemic covid-19 ini dan selalu bersemangat dalam bekerja yaitu dengan memberikan ide-ide kreatif dan inovasi baru dalam melaksanakan pekerjaan. Selain itu pemimpin juga harus tegas dan mempunyai pendirian yang kuat dalam menggunakan wewenangnya serta lebih tegas dan jelas dalam memberikan instruksi pekerjaan kepada bawahannya.
7. Diharapkan kedepannya, karyawan perlu meningkatkan motivasi sehingga komunikasi yang terjalin pada situasi yang kurang menguntungkan seperti era pandemic covid-19 saat ini dapat menjadi pendorong bagi percepatan pelaksanaan tugas dan pencapaian target kinerja sesuai dengan tujuan perusahaan dan karyawan lebih memahami kondisi perusahaan serta tujuan perusahaan di era pandemic covid-19 ini serta selalu bersemangat dalam

bekerja yaitu karyawan lebih mampu menyampaikan isi pesan/informasi yang diterimanya dengan tepat dan juga harus mampu memastikan kebenaran isi pesan yang diterimanya tersebut, agar tidak menimbulkan hal-hal negatif yang tidak diinginkan. Selain itu hendaknya seluruh karyawan dapat lebih bersikap profesional, lebih fokus dan konsentrasi dalam bekerja lebih terbuka antar rekan kerja. Dari sisi manajemen, hendaknya perlu menjadwalkan pertemuan rutin dengan karyawan misalnya rapat internal yang dilaksanakan secara rutin tiap 1 bulan sekali.

8. Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan dapat menambah atau merubah variabel independen yang masih berbasis pada sumber daya manusia selain yang digunakan dalam penelitian ini dengan tetap berlandaskan pada penelitian sebelumnya (tanpa mengurangi makna hasil analisis penelitian sebelumnya).

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook Of Performance Manajemen*. Replika Press Pvt L Td.
- Ansory, H. A. F., & Indrasari, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Indomedia Pustaka.
- Aprilia, N., Sasmita, J., & Suarman, S. (2019). Pengaruh Kompetensi Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Citraciti Pasific Pekanbaru Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Nora. *Jurnal Tepak ManajemenBisnis*, XI (4),742–753.
- Arianto, N., & Kurniawan, H. (2020). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *JENIUS : Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia* Vol. 3, No. 3, Mei 2020 .
- Arni, M. (2016). *Komunikasi Organisasi*. PT Bumi Aksara.
- Cangara, H. (2012). *Pengantar Ilmu Komunikasi*. Rajagrafindo Persada.
- Chusminah, R. A. H. S. (2019). *Analisis Penilaian Kinerja Pegawai Pada Bagian Kepegawaian dan Umum Direktorat Jenderal P2P Kementerian Kesehatan*. Widya Cipta.
- Darmiyati, Z. (2011). *Pendidikan Karakter dalam Perspektif Teori dan Praktik*. UNY Press.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat.
- Dr.Riinawati, M. P. (2021). *Pengantar Teori Manajemen Komunikasi Dan Organisasi*. PT Pustaka Baru.
- Effendy, O. U. (2013). *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*.Bandung. Remaja Rosdakarya.
- Fachrezi, H. (2019). Pengaruh Komunikasi, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Maneggio : Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol 3, No. 1, Maret 2020, 107-119*
- Fahmi, I. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta.
- Fajrin, I. Q., & Susilo, H. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi pada Karyawan Pabrik Gula Kebon Agung Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 61(4), 117–124.

- Fani, L. A., & , Dr, Ir, Syarifuddin, M. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Motivasi Kerja Pegawai Di Divisi Senjata PT Pindad (Persero) Bandung The Influence Of Leadership Styles Toward Employee Work Motivation In Weapons Division PT PINDAD (Persero) Bandung. *E-Proceeding of Management : Vol.4, No.2 Agustus 2017*
- Fayol, H. (2013). *General And Industrial Management*. Martino Publishing.
- Fudzah, N. (2020). Pengaruh komunikasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi sebagai variable intervening pada PT. Pos Indonesia kantor regional I medan Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Tinggi. *Jurnal AKMAMI (Akuntansi Manajemen Ekonomi); Vol 1, No 3 (2020): (September); 173-183*
- Ghozali dan Latan, I. H. (2013). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 untuk penelitian empiris*. Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS19*. Universitas Diponegoro.
- Hair et al. (2013). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE.
- Handoko, H. T. (2012). *Manajemen Personalia & Sumberdaya Manusia*. BPFE Yogyakarta.
- Handoko, H. T. (2014). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE Yogyakarta.
- Hasibuan, M. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara.
- Hutahaean, W. S. (2021). *Buku Filsafat dan Teori Kepemimpinan*. Ahlimedia Press.
- Islami, K. B., & Kusumaningsih, L. P. S. (2020). Hubungan antara Persepsi Gaya Kepemimpinan Otokratis dengan Kinerja Karyawan PT. Bank BPR Nusamba Ampel Boyolali. *PSISULA: Prosiding Berkala Psikologi, 2(November), 94–104*.
- Kadarisman. (2017). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rajagrafindo Persada.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Rajagrafindo Persada.
- Mahmud dan Ratmono, dwi sholihin. (2013). *Analisis SEM-PLS dengan WarpPLS 3.0*. Andi.

- Mangkunegara. (2016). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2012). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. PT Refika Aditama.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Masmuh, Abdullah. (2013). *Komunikasi Organisasi dalam Perspektif Teori dan Praktik*. UMM Press.
- Masram, M. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zifatama Publisher.
- Mulyadi. (2015). *Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan*. Alfabeta.
- Mulyadi, M. (2018). Pengaruh Pelatihan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Permata Lestari. *JENIUS : Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia Vol. 2, No. 1, September 2018*
- Mulyana, D. (2014). *Ilmu Komunikasi: Suatu Pengantar. Cetakan ke 18*. PT Remaja Rosdakarya.
- Noor, A. (2013). *Manajemen Event*. Alfabeta.
- Nurudin. (2016). *Ilmu Komunikasi Ilmiah dan Populer*. Rajagrafindo Persada.
- Prakoso, T., & Putri, Y. R. (2017). Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Kantor Wilayah Kementerian Hukum Dan Ham Jawa Barat The Effect Of Organization Communication Toward Employee Motivation In (The Ministry Of Law And Human Rights Regional West Java). *e-Proceeding of Management : Vol.4, No.2 Agustus 2017*(4), 2–8.
- Prasetyo, H. (2018). Pengaruh gaya kepemimpinan otokratis terhadap kinerja karyawan pada PT Sahabana Citra Mandiri di Tenggarong. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 6(3), 1047–1060.
- Priansa, D. J. (2014). *Perencanaan & Pengembangan SDM*. Alfabeta.
- Prof.Dr.Suwatno, M. S. (2019). *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. PT Bumi Aksara.
- Purwanto, A., Asbari, M., Budi Santoso, P., Mayesti Wijayanti, L., Chi Hyun, C., Berman Sihite, O., & Prameswari Saifuddin, M. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif dan Otokratis Terhadap Kinerja Sistem Jaminan Halal HAS 23000 Pada Industri Makanan Kemasan. *Edumaspul - Jurnal Pendidikan*,4(1).

- Purwati, Y., & Nugraha, J. T. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Mahasiswa Administrasi Negara (JMAN)*,02(01),84–95.
- Rahayu, I. D. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja: Studi Pada Karyawan Tetap Maintenance Department PT. Badag LNG Bontang. *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)/Vol. 43 No.1 Februari 2017*
- Rivai, V., & Mulyadi, D. (2013). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi (ke 10)*. Rajagrafindo Persada.
- Rivai, V. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Rajagrafindo Persada.
- Saputro, G. B., & Siagian, H. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Variabel Intervening Motivasi Kerja Di Head Office PT. Marifood. *Agora*, 5(3), 1–8.
- Sardiman. (2018). *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Rajagrafindo Persada.
- Sari, R. W. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Di Bumn PT. INHUTANI IV Kab. Pasaman. *Menara Ekonomi*, 5(3), 91.
- Sedarmayanti. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. PT Refika Aditama.
- Sedarmayanti. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. PT Refika Aditama.
- Setiawan B, Agus, dan Muhith, A. (2013). *Transformational Leadershif*. Rajagrafindo Persada.
- Setyawan, A. (2018). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Tiga Perusahaan Fabrikasi Lepas Pantai Di Batam Dan Karimun). *Journal of Accounting & Management Innovation*, 2(1), 69–73.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara.
- Sinambela, L. P. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara.
- Siregar. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif & Kualitatif*. Graha Ilmu.
- Stoner, J. A. . (1995). *Management*. Pearson Education.
- Sugandi, Y. S. (2011). *Administrasi Publik, Konsep Dan perkembangan Ilmu*. Graha Ilmu.
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.

- Sundari, S., & Okfitasari, A. (2017). Pengaruh Komunikasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Kabupaten Sukoharjo Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Akuntansi Dan Pajak*, 18(01), 1–15.
- Suradarwansyah, S., Muazza, M., & ... (2020). Gaya Kepemimpinan Kepala BNN Dalam Memotivasi Karyawan Pada Kegiatan Rehabilitasi Penyalahgunaan Narkoba di Klinik Pratama. *Indonesian Education Administration and Leadership Journal (IDEAL) Volume 02, Nomor 01, Tahun 2020 Hal. 55-67*
- Sutardji. (2016). *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Dee Publish.
- Sutikno. (2014). *Pemimpin dan Kepemimpin: Tips Praktis untuk Menjadi Pemimpin yang diidolakan*. Holistica lombok.
- Sutrisno, E. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Prenadamedia Group.
- Tambunan, T. S. (2015). *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Graha Ilmu.
- Tanjung, H., Studi, P., Manajemen, M., Muhammadiyah, U., Utara, S., & Kerja, K. (2019). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen Vol 2, No. 1, Maret 2019*
- Terry, G. R. (2012). *Prinsip-Prinsip Manajemen*. PT Bumi Aksara.
- Thaha, Miftah. (2014). *Kepemimpinan dan Manajemen*. Devisi Buku Perguruan
- Thaha Miftah. (2019). *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Rajagrafindo Persada.
- Torang, D. S. (2014). *Organisasi dan Manajemen*. Alfabeta.
- Umam, K. (2012). *Manajemen Organisasi*. Pustaka Setia.
- Wandi, D., Adha, S., & Asriyah, I. (2019). Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Penanggulangan Bencana Daerah (BPBD) Provinsi Banten. *Jurnal Ekonomi Vokasi*, 2(2), 18–30.
- Wibowo. (2015). *Perilaku Dalam Organisasi*. Rajagrafindo Persada.
- Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja*. Rajawali Press.
- Widodo, S. E. (2018). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Pustaka Pelajar.
- Winardi. (2011). *Motivasi Pemotivasian*. Rajagrafindo Persada.
- Zainal, V. R., Hadad, M. D., & Ramly, M. (2017). *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Rajagrafindo Persada.

KUESIONER PENELITIAN

Responden yang terhormat,

Bersama ini, saya Resita Dwi Wulandari memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner yang diberikan. Informasi yang diberikan sebagai data penelitian dalam rangka penyusunan tesis pada program magister manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara dengan judul **“Peran Motivasi Dalam Memediasi Pengaruh Gaya Kepemimpinan Otokratis dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Era Pandemi Covid-19 PT Angkasa Pura II (Persero) Bandara Internasional Kualanamu (Studi kasus di Divisi Electronic Facility & IT)”**.

Informasi ini merupakan bantuan yang sangat berarti dalam penyelesaian data penelitian. Atas bantuan Bapak/Ibu saya ucapkan terima kasih.

A. Petunjuk Pengisian

1. Jawablah pertanyaan ini sesuai dengan pendapat Bapak/Ibu
2. Pilihlah jawaban dari tabel daftar pertanyaan dengan memberi tanda **checklist** (√) pada salah satu jawaban yang paling sesuai menurut Bapak/Ibu.

Adapun makna tanda jawaban tersebut sebagai berikut :

- | | | |
|--------|-----------------------|-----------------|
| a. SS | : Sangat Setuju | : dengan Skor 5 |
| b. S | : Setuju | : dengan Skor 4 |
| c. KS | : Kurang Setuju | : dengan Skor 3 |
| d. TS | : Tidak Setuju | : dengan Skor 2 |
| e. STS | : Sangat Tidak Setuju | : dengan Skor 1 |

B. Identitas Responden

- Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan
- Pendidikan Terakhir : SMA D3 S1 S2
- Usia : < 30 tahun

- 30 – 39 tahun
 40 – 50 tahun
 >50 tahun

KINERJA KARYAWAN (Y)

No	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
Kualitas						
1	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cermat dan teliti					
2	Saya merasa mampu meminimalisir kesalahan dalam bekerja					
Kuantitas						
3	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan cepat					
4	Saya merasa mampu bekerja secara optimal					
Pelaksanaan Tugas						
5	Saya dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan ketrampilan saya					
6	Saya merasa hasil kerja saya dapat diterima oleh atasan					
Tanggung Jawab						
7	Saya dapat berinisiatif menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu perintah atasan					
8	Saya dapat bertanggung jawab dalam setiap pekerjaan					

GAYA KEPEMIMPINAN OTOKRATIS (X₁)

No	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
Wewenang Mutlak Terpusat Pada Pimpinan						
1	Saya merasa pemimpin menyamaratakan kemampuan karyawan satu dengan yang lain nya					
2	Saya merasa pemimpin kurang mensosialisasikan kebijakan perusahaan					
Keputusan dibuat oleh pimpinan						
3	Saya merasa keputusan yang diambil oleh pimpinan kurang adil					
4	Saya merasa pemimpin kurang mempertimbangkan pendapat bawahannya dalam mengambil keputusan					
Tidak ada kesempatan bawahan untuk memberikan saran						
5	Saya merasa pemimpin sering memberikan perintah pekerjaan diluar jobdesk unit kerja					
6	Saya merasa pemimpin belum bisa menerima kritik dan saran dari bawahan					

KOMUNIKASI (X₂)

No.	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
Kejelasan						
1	Saya menggunakan bahasa yang jelas dan mudah dimengerti dalam berkomunikasi					
2	Saya mampu menyampaikan informasi/pesan dengan jelas					
Ketepatan						
3	Saya mampu menyampaikan informasi secara akurat kepada orang lain					
4	Saya dapat menyampaikan informasi secara terstruktur kepada orang lain					

Pemahaman					
5	Saya dapat memahami informasi yang disampaikan kepada saya				
6	Saya mampu memberikan informasi dengan tepat dan dipahami oleh orang lain				
Keterbukaan					
7	Saya dapat menyampaikan informasi tanpa mengurangi makna dari informasi tersebut				
8	Saya mampu menyampaikan informasi secara terbuka				
Dukungan					
9	Saya dapat menyampaikan pendapat yang bersifat membangun kepada orang lain				
10	Saya merasa setiap informasi yang saya sampaikan dapat diterima oleh orang lain				
Tindakan					
11	saya berusaha menjadi karyawan yang profesional saat berkomunikasi				
12	saya mampu menyampaikan setiap informasi dalam setiap pekerjaan				
Budaya (Etika)					
13	Saya mampu menyampaikan informasi dengan bahasa yang sopan				
14	Saya tidak menyela pembicaraan orang lain				

MOTIVASI (Z)

No.	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
Kerja Keras						
1	Saya berusaha semaksimal mungkin menyelesaikan pekerjaan					
2	Saya bekerja keras untuk kelancaran fasilitas operasional perusahaan selama pandemic Covid 19					
Orientasi Masa Depan						
3	Saya berusaha berinovasi dalam setiap pekerjaan					
4	Saya dapat menggunakan teknologi terbaru dalam bekerja					
Tingkat Cita-Cita Yang Tinggi						
5	Saya berusaha bekerja untuk mencapai prestasi kerja yang lebih tinggi					
6	Saya berusaha menjadi karyawan yang terbaik					
Orientasi Tugas dan Keseriusan Tugas						
7	Saya selalu berusaha memahami perintah pekerjaan yang diberikan					
8	Saya mampu memahami tugas dan kewajiban di unit kerja saya					
Usaha untuk maju						
9	Saya selalu berusaha untuk menjadi lebih baik di masa akan datang					
10	Saya berusaha mengembangkan kemampuan saya dalam bekerja					
Ketekunan Bekerja						
11	Saya berusaha menekuni setiap pekerjaan yang diberikan					
12	Saya berusaha konsentrasi dalam melaksanakan pekerjaan					

Hubungan dengan rekan kerja					
13	Saya berusaha menjaga kenyamanan dalam bekerja				
14	Saya berusaha melakukan kerjasama yang baik dengan orang lain				
Pemanfaatan Waktu					
15	Saya berusaha memanfaatkan waktu sebaik-baiknya dalam bekerja				
16	Saya berusaha menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang singkat				

SmartPLS: C:\Users\HP\smartpls_workspace

File Edit View Themes Calculate Info Language

Save New Project New Path Model Hide Zero Values Increase Decimals Decrease Decimals Export to Excel Export to Web Export to R

Project Explorer

*tesis fix.splsm PLS Algorithm (Run No. 1) Bootstrapping (Run No. 1)

Path Coefficients

Mean, STDEV, T-Values, P-Values Confidence Intervals Confidence Intervals Bias Corrected Samples

	Original Samp...	Sample Mean ...	Standard Devi...	T Statistics (O...	P Values
Gaya kepe...	0.277	0.276	0.134	2.073	0.039
Gaya kepe...	0.401	0.407	0.152	2.628	0.009
Komunikasi (X...	-0.110	-0.104	0.140	0.789	0.430
Komunikasi (X...	0.412	0.396	0.192	2.143	0.033
Motivasi (Z) ...	0.513	0.523	0.182	2.816	0.005

Copy to Clipboard: Excel Format R Format

Indic... Calcu...

Bootstrapping (Run No. ...)

Report Excel

Data Group Com
Inner model T-Va
Outer model T-Va
Constructs R Sq
Highlight Paths off
Show defaults

Final Results Path Coefficients Histograms Base Data
Path Coefficients Path Coefficients Histogram Settings
Total Indirect Effects Indirect Effects Histogram Inner Model
Specific Indirect Effects Total Effects Histogram Outer Model
Total Effects Indicator Data (Original)
Outer Loadings Indicator Data (Standardized)
Outer Weights

Type here to search

28°C 0:15 16/10/2021

SmartPLS: C:\Users\HP\smartpls_workspace

File Edit View Themes Calculate Info Language

Save New Project New Path Model Hide Zero Values Increase Decimals Decrease Decimals Export to Excel Export to Web Export to R

Project Explorer

*tesis fix.splsm PLS Algorithm (Run No. 1) Bootstrapping (Run No. 1)

Construct Reliability and Validity

Matrix Cronbach's Alpha rho_A Composite Reliability Average Variance Extracted (AVE)

	Cronbach's AL...	rho_A	Composite Re...	Average Varia...
Gaya kepe...	0.964	0.975	0.971	0.846
Kinerja (Y)	0.963	0.969	0.969	0.796
Komunikasi (X2)	0.989	0.998	0.990	0.879
Motivasi (Z)	0.977	0.979	0.979	0.746

Copy to Clipboard: Excel Format R Format

Indicators

N. Indicator
1 X1.1
2 X1.2
3 X1.3
4 X1.4
5 X1.5
6 X1.6
7 X2.1
8 X2.2
9 X2.3

Final Results Quality Criteria Interim Results Base Data
Path Coefficients R Square Stop Criterion Changes Settings
Indirect Effects f Square Inner Model
Total Effects Construct Reliability and Validity Outer Model
Outer Loadings Discriminant Validity Indicator Data (Original)
Outer Weights Collinearity Statistics (VIF) Indicator Data (Standardized)
Latent Variable Model Fit Indicator Data (Correlations)
Residuals Model Selection Criteria

Type here to search

28°C 0:16 16/10/2021

SmartPLS: C:\Users\HP\smartpls_workspace

File Edit View Themes Calculate Info Language

Save New Project New Path Model Hide Zero Values Increase Decimals Decrease Decimals Export to Excel Export to Web Export to R

Project Explorer *tesis fx.spism PLS Algorithm (Run No. 1) Bootstrapping (Run No. 1)

Discriminant Validity

Formell-Larcker Criterion Cross Loadings Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT) Copy to Clipboard: Excel Format R Format

	Gaya kepe... Gaya kepe...	Kinerja (Y) Kinerja (Y)	Komunikasi (X... Komunikasi (X2)	Motivasi (Z) Motivasi (Z)
Gaya kepe...	0.920			
Kinerja (Y)	0.496	0.892		
Komunikasi (X2)	0.133	0.165	0.938	
Motivasi (Z)	0.456	0.588	0.465	0.864

Indicators

N. Indicator

- X1.1
- X1.2
- X1.3
- X1.4
- X1.5
- X1.6
- X2.1
- X2.2
- X2.3

Final Results Quality Criteria Interim Results Base Data

Path Coefficients R Square Stop Criterion Changes Setting

Indirect Effects f Square Inner Model

Total Effects Construct Reliability and Validity Outer Model

Outer Loadings Discriminant Validity Indicator Data (Original)

Outer Weights Collinearity Statistics (VIF) Indicator Data (Standardized)

Latent Variable Model Fit Indicator Data (Correlations)

Residuals Model Selection Criteria

Type here to search 28°C 0:17 16/10/2021

SmartPLS: C:\Users\HP\smartpls_workspace

File Edit View Themes Calculate Info Language

Save New Project New Path Model Hide Zero Values Increase Decimals Decrease Decimals Export to Excel Export to Web Export to R

Project Explorer *tesis fx.spism PLS Algorithm (Run No. 1) Bootstrapping (Run No. 1)

Outer Loadings

Matrix Copy to Clipboard: Excel Format R Format

	Gaya kepe... Gaya kepe...	Kinerja (Y) Kinerja (Y)	Komunikasi (X... Komunikasi (X2)	Motivasi (Z) Motivasi (Z)
X1.1	0.917			
X1.2	0.925			
X1.3	0.902			
X1.4	0.941			
X1.5	0.913			
X1.6	0.921			
X2.1		0.973		
X2.10		0.842		
X2.11		0.954		
X2.12		0.942		
X2.13		0.941		
X2.14		0.900		
X2.2		0.958		

Indicators

N. Indicator

- X1.1
- X1.2
- X1.3
- X1.4
- X1.5
- X1.6
- X2.1
- X2.2
- X2.3

Final Results Quality Criteria Interim Results Base Data

Path Coefficients R Square Stop Criterion Changes Setting

Indirect Effects f Square Inner Model

Total Effects Construct Reliability and Validity Outer Model

Outer Loadings Discriminant Validity Indicator Data (Original)

Outer Weights Collinearity Statistics (VIF) Indicator Data (Standardized)

Latent Variable Model Fit Indicator Data (Correlations)

Residuals Model Selection Criteria

Type here to search 28°C 0:17 16/10/2021

SmartPLS: C:\Users\HP\smartpls_workspace

File Edit View Themes Calculate Info Language

Save New Project New Path Model Hide Zero Values Increase Decimals Decrease Decimals Export to Excel Export to Web Export to R

Project Explorer *tesis fix.spism PLS Algorithm (Run No. 1) Bootstrapping (Run No. 1)

R Square

Matrix R Square R Square Adjusted Copy to Clipboard: Excel Format R Format

	R Square	R Square Adj...
Kinerja (Y)	0.420	0.354
Motivasi (Z)	0.374	0.328

Indicators

N. Indicator

- X1.1
- X1.2
- X1.3
- X1.4
- X1.5
- X1.6
- X2.1
- X2.2
- X2.3

Final Results Quality Criteria Interim Results Base Data

Path Coefficients [R Square](#) [Stop Criterion Changes](#) [Setting](#)

Indirect Effects [f Square](#) [Inner Model](#)

Total Effects [Construct Reliability and Validity](#) [Outer Model](#)

Outer Loadings [Discriminant Validity](#) [Indicator Data \(Original\)](#)

Outer Weights [Collinearity Statistics \(VIF\)](#) [Indicator Data \(Standardized\)](#)

Latent Variable [Model Fit](#) [Indicator Data \(Correlations\)](#)

Residuals [Model Selection Criteria](#)

Type here to search 28°C 0:18 16/10/2021