

## PENGARUH IKLIM KOMUNIKASI ORGANISASI DAN GAYA KOMUNIKASI PIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PTS DI RIAU

Hendra Hidayat<sup>1</sup>, Lisa Angraini<sup>2</sup>, M. Ridha<sup>3</sup>, Sami'an<sup>4</sup>, Aminah Swarnawati<sup>5</sup>

Universitas Muhammadiyah Jakarta, Indonesia  
hendrahidayathhd@gmail.com

### **Abstrak**

*This study aims to analyze the influence of organizational communication climate and also the influence of leadership communication style on employee performance in one of the Riau Private Universities. The research method used in this study is descriptive analysis to provide an overview of respondents and quantitative analysis using multiple linear regression analysis models. The theory used is Organizational Communication Theory and organizational climate theory. The results of this study found that the communication climate in one of Riau's private universities is positive. Likewise, the leadership's communication style which is based on equality (The Equilitarian Style), makes the performance of employees have high trust between employees and leaders. Decisions are made based on mutual agreement, honesty, listening to each other both up and down, and mutual attention for high performance. The influence of a leadership style based on equality (The Equilitarian Style), also makes the organizational climate more responsive, responsible, and integrated and consistent accountability.*

**Keywords:** *Organizational Communication, Communication Climate, Leadership, Performance*

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh iklim komunikasi organisasi dan juga pengaruh gaya komunikasi pimpinan terhadap kinerja pegawai di salah satu Perguruan Tinggi Swasta Riau. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini analisis deskriptif untuk memberikan gambaran umum responden dan analisis kuantitatif menggunakan model analisis regresi linier berganda. Sampel dari penelitian ini adalah para pegawai di salah satu Perguruan Tinggi Swasta Riau, Teori yang digunakan adalah Teori Komunikasi Organisasi dan teori iklim organisasi, Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa iklim komunikasi di salah satu Perguruan Tinggi swasta Riau adalah positif. Begitupula dengan gaya komunikasi pimpinannya yang berlandaskan persamaan (*The Equilitarian Style*), membuat kinerja para pegawai memiliki kepercayaan yang tinggi antar pegawai dan pimpinan. Keputusan diambil berdasarkan kesepakatan bersama, jujur, saling mendengar baik ke atas maupun ke bawah, dan saling perhatian demi kinerja yang tinggi. Pengaruh gaya kepemimpinan yang berlandaskan persamaan (*The Equilitarian Style*), juga membuat iklim organisasi menjadi lebih responsif, tanggung jawab, serta akuntabilitas yang berintegrasi dan konsisten.

**Kata Kunci:** Komunikasi organisasi, Iklim Komunikasi, Gaya Kepemimpinan, Kinerja

### **PENDAHULUAN**

Ketika menjalankan roda kepemimpinan di sebuah instansi apalagi instansi pendidikan dalam hal ini perguruan tinggi, peran komunikasi tentunya menjadi hal yang perlu diperhatikan, terutama ketika

menjadi seorang pimpinan. Sudah menjadi kewajiban untuk menjaga iklim komunikasi antar karyawan dan pejabat dalam lembaga perguruan tinggi tersebut.

Di dalam sebuah iklim organisasi terdapat iklim komunikasi yang negatif

maupun yang positif. Jika iklim tersebut positif maka dapat menghadirkan produktivitas kerja bagi karyawan yang nantinya akan memberikan kemudahan dalam mencapai tujuan dari organisasi. Begitupula sebaliknya jika iklim yang terbangun ialah iklim komunikasi yang negatif maka bisa memperlambat/menghambat produktivitas dari karyawan yang nantinya dapat menjadikan organisasi semakin jauh dari visi dan misinya (Wahyunie, et al, 2015).

Setidaknya ada beberapa faktor besar yang mempengaruhi iklim organisasi (Pace & Faules, 2010), yaitu: (1) Kepercayaan. Personel di semua tingkat harus berusaha keras untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang di dalamnya terdapat kepercayaan, keyakinan, dan kredibilitas didukung oleh pernyataan dan tindakan, (2) Pembuatan keputusan bersama. Para pegawai di semua tingkat dalam organisasi harus diajak berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua wilayah kebijakan organisasi, yang relevan dengan kedudukan mereka, (3) Kejujuran. Suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterusterangan harus mewarnai hubungan-hubungan dalam organisasi dan para pegawai mampu mengatakan apa yang ada di dalam pikiran mereka tanpa mengindahkan apakah mereka berbicara kepada teman sejawat, bawahan, atau atasan, (4) Keterbukaan dalam komunikasi kebawah. Kecuali untuk keperluan informasi rahasia, anggota organisasi harus relatif mudah memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka saat itu, pemimpin dan rencana-rencana, (5) Mendengarkan dalam komunikasi ke atas. Personil di setiap tingkatan dalam organisasi harus mendengarkan saran-saran atau laporan-laporan atau masalah yang dikemukakan personil di setiap tingkat bawahan dalam organisasi, secara berkesinambungan dan dengan pikiran terbuka, (6) Perhatian pada tujuan bekerja

tinggi. Personel di semua tingkat dalam organisasi harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi, produktivitas tinggi, kualitas tinggi biaya rendah, demikian pula menunjukkan perhatian besar para anggota organisasi lainnya.

Selain Iklim Komunikasi kitapun perlu memahami konteks komunikasi organisasi, Komunikasi Organisasi akan terjadi selama ada kesamaan makna mengenai apa yang menjadi bahan perbincangan (Zuriah, 2018). Ilmu komunikasi, seperti juga antropologi atau sosiologi, adalah disiplin ilmu deskriptif. Dalam sejarah pertumbuhannya, ilmu komunikasi berawal sejak retorika terlahir sebagai pengetahuan dan seni berbicara secara lisan, tatap muka dalam konteks publik.

Banyaknya definisi mungkin berhubungan dengan keragaman cara pandang. Organisasi merupakan aktivitas-aktivitas menyusun dan membentuk hubungan sehingga terwujudlah kesatuan usaha dalam mencapai maksud-maksud dan tujuan, hal ini tidak terlepas dari prinsip-prinsip organisasi. Berikut prinsip-prinsip organisasi yang harus dimiliki sebuah organisasi: 1) Mempunyai pendukung Pendukung (*Follower, Member*) yang dimaksudkan disini adalah setiap orang per orang yang bersepakat untuk membentuk organisasi. 2) Mempunyai tujuan Setiap organisasi harus mempunyai tujuan, baik yang bersifat umum (*goal*) dan ataupun yang bersifat khusus (*objectives*). 3) Mempunyai kegiatan Suatu organisasi yang baik adalah apabila organisasi tersebut memiliki kegiatan yang jelas dan terarah. kegiatan ini haruslah dipahami oleh semua pihak yang berada dalam organisasi. 4) Mempunyai pembagian tugas Pembagian tugas antar para pendukung (*Jobs Description*). 5) Mempunyai perangkat organisasi Menurut tugas, tanggung jawab serta wewenang yang dimiliki dapat dibedakan atas beberapa macam. Mulai dari yang bersifat pengarah

dan penentu kebijakan sampai dengan yang bersifat pelaksana kegiatan. Prinsip jenjang organisasi. 6) Mempunyai pembagian dan pendelegasian wewenang Karena peranan yang dimiliki oleh setiap satuan organisasi tidak sama, perlu diatur pembagian dan pendelegasian wewenang (*delegation of authority*). 7) Mempunyai kesinambungan kegiatan, kesatuan perintah dan arah. Kegiatan yang dilaksanakan oleh suatu organisasi harus bersifat kontinu (*continue*), fleksibel serta sederhana. prinsip kesatuan pemerintah (*unity comand*) serta kesatuan arah (*unity of direction*) yang kesemuannya harus dapat membentuk satu hubungan mata rantai yang tak terputus (*chainof command*).

Adapun Unsur-Unsur organisasi secara sederhana memiliki tiga unsur, yaitu: 1) Man (orang-orang), dalam kehidupan organisasi atau ketatalembagaan sering disebut dengan istilah pegawai atau *personnel*. 2) Kerjasama merupakan suatu perbuatan bantu-membantu akan suatu perbuatan yang dilakukan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama. 3) Tujuan Bersama merupakan arah atau sasaran yang dicapai. Tujuan menggambarkan tentang apa yang akan dicapai atau yang diharapkan.

Selain iklim komunikasi organisasi, peran dari gaya komunikasi pimpinan juga menjadi variabel pendukung yang dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan dalam sebuah organisasi. Menurut (Tubbs dan Moss, 2008), gaya komunikasi seseorang terbagi menjadi beberapa jenis, yaitu: (1) *The Controlling Style*, (2) *The Equalitarian Style*, (3) *The Structuring Style*, (4) *The Dinamic Style*, (5) *The Relinquishing Style*, (6) *The Withdrawal Style*. Masing-masing dari gaya komunikasi memiliki ciri khasnya masing-masing.

Hubungan komunikasi antara atasan dan bawahan juga tidak bisa dilepaskan dari budaya paternalistik yaitu atasan jarang sekali atau tidak pernah memberikan kepada bawahannya untuk bertindak sendiri, untuk mengambil inisiatif dan mengambil

keputusan. Hal ini disebabkan karena komunikasi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan bersifat formal di mana adanya struktur organisasi yang jauh antara atasan dengan bawahan. Sehingga konsekuensi dari perilaku ini para bawahannya tidak dimanfaatkan sebagai sumber informasi, ide, dan saran. Sebuah organisasi akan berjalan baik bila pagawainya memiliki kinerja yang baik pula (Rizki, 2014).

Menurut Mangkunegara (2009), mengemukakan pengertian kinerja yaitu sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai (Mahsun, 2006).

Menurut (Mathis dan Jackson, 2002) pada dasarnya pengukuran kinerja didasarkan pada 5 (lima) hal berikut: (1) Kuantitas *output*, yaitu menyangkut jumlah *output* yang dihasilkan dan ketepatan untuk menyelesaikan pekerjaan rutin, (2) Kualitas *output*, meliputi ketepatan mutu dalam menghasilkan *output* yaitu menyangkut kerapian, ketelitian dan keterampilan, (3) Jangka waktu *output*, yaitu pemanfaatan waktu yang telah disesuaikan, (4)

Kehadiran di tempat kerja, (5) Sikap kooperatif, yaitu menyangkut cara bersikap di perusahaan, baik terhadap atasan, karyawan lain, ataupun terhadap pekerjaan yang diberikan untuk penyelesaian secara bersama-sama.

Adapun penelitian terdahulu pada penelitian ini adalah, Pertama Penelitian yang berjudul “Pengaruh Iklim Komunikasi Dan Gaya Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Sma Dwijendra Denpasar” oleh Ni Nyoman Cipta Dewi dan Redi Panuju, asal Universitas Dwijendra Denpasar dan Universitas Dr Soetomo Surabaya, Pada penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh iklim komunikasi dan gaya komunikasi serta kinerja pegawai di SMA Dwijendra Denpasar. Komunikasi memegang peranan penting dalam segala aspek, termasuk terhadap organisasi sekolah. Dalam organisasi sekolah pendidikan merupakan hal yang penting dan menempati posisi utama dalam pembangunan karena berorientasi pada peningkatan kualitas sumber daya manusia. Kualitas sumber daya manusia dipengaruhi oleh kinerja pegawai (guru) itu sendiri. Pendekatan iklim komunikasi dan gaya komunikasi juga mempengaruhi kinerja pegawai yang ditandai dengan peningkatan jumlah penerimaan siswa baru dari tahun ke tahun. Jenis penelitian ini adalah explanatory research atau penelitian konfirmatori. Sedangkan populasi dalam penelitian ini adalah pegawai di SMA Dwijendra dan sampel menggunakan teknik sampel jenuh dengan total sampling 70 orang. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan model skala Likert, sedangkan analisis menggunakan analisis regresi linier berganda dengan software SPSS 22.0 for windows. Hasil penelitian ini diperoleh Fhitung sebesar 73,827 dimana Ftabel 3,132, kemudian Fhitung > Ftabel. Hal ini menunjukkan bahwa secara simultan iklim komunikasi dan gaya komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja

pegawai di SMA Dwijendra. Hasil koefisien determinasi atau R square sebesar 0,688 artinya variabel iklim komunikasi dan gaya komunikasi berpengaruh terhadap kinerja sebesar 68,8%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Berdasarkan temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa iklim komunikasi dan gaya komunikasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di SMA Dwijendra Denpasar (Dewi & Panuju, 2018).

Penelitian terdahulu Kedua, yang berjudul “Pengaruh Gaya Komunikasi Pemimpin Dan Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt.Riau Televisi”, oleh Indah Azura Dan Rumenyeni, Asal Ilmu Komunikasi Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Bina Widya, Pekanbaru. Dimana pada penelitian tersebut dijelaskan bahwa Dalam organisasi formal terdapat unsur-unsur yang saling berhubungan. Antara lain unsur kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi kerja. Unsur-unsur tersebut merupakan sub-sistem yang saling bersesuaian dan menjadi penunjang bagi perusahaan sebagai suatu sistem dengan tujuan. Seorang pemimpin memiliki cara dan gaya yang berbeda. Gaya komunikasi pemimpin harus disesuaikan dengan kondisi dan situasi organisasi atau perusahaan saat ini, sehingga dapat memotivasi karyawan yang akan terkait dengan peningkatan kinerja dan produktivitas karyawan. Adegan komunikasi organisasi merupakan hal penting lainnya yang menjadi fokus perhatian jika mereka ingin memajukan suatu institusi, karena adegan komunikasi yang kondusif dalam organisasi dapat membuat karyawan lebih termotivasi dalam melakukan pekerjaannya.

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Gaya Komunikasi Kepemimpinan dan Tatanan Organisasi Komunikasi pada PT. Kinerja Karyawan Riau Televisi” Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui

gaya komunikasi pemimpin dan suasana komunikasi dalam organisasi beserta pengaruhnya terhadap kinerja PT. karyawan Riau Televisi. Teori yang digunakan adalah teori informasi organisasi. Metode yang digunakan adalah penelitian eksplanasi dengan menggunakan data kuesioner sebanyak 160 karyawan PT. Riau Televisi. Dalam penelitian ini, karena populasinya relatif kecil dan relatif mudah dijangkau, maka penulis menggunakan metode total sampling yang disebut juga sensus. Analisis data dalam penelitian ini adalah analisis linier berganda dengan menggunakan SPSS versi 20. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya komunikasi kepemimpinan parsial diketahui  $t$  hitung (4,353) >  $t$  tabel (1,975) atau Sig. (0,000) < 0,05. Artinya variabel gaya kepemimpinan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dan adegan organisasi komunikasi secara parsial Diketahui  $t$  hitung (6,606) >  $t$  tabel (1,975) atau Sig. (0,000) < 0,05. Artinya variabel iklim komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan secara simultan gaya komunikasi pemimpin dan iklim komunikasi organisasi diketahui  $F$  hitung (60.030) >  $F$  tabel (3.054) dengan Sig. (0,000) < 0,05. Artinya gaya komunikasi kepemimpinan dan komunikasi iklim organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai (Azura & Romyeni, 2017).

Berbeda dengan dua penelitian diatas, Subjek penelitian pada penelitian ini meliputi Perguruan Tinggi Swasta (PTS) yang diteliti dalam penelitian ini adalah kampus swasta yang didirikan pada tahun 1982 yang berada di Jantung Kota Pekanbaru bagian utara dengan letak sangat strategis di jalur tol Pekanbaru-Dumai atau Trans-Sumatera. Perguruan tinggi swasta ini memiliki program studi S1 dan program pascasarjana. Saat ini sumber daya manusia tenaga pengajar pada PTS tersebut bergelar Doktor dan Magister lulusan perguruan tinggi dalam dan luar negeri. Mahasiswa

PTS tersebut berasal dari Riau dan penjurut tanah air.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh iklim komunikasi organisasi dan gaya komunikasi pimpinan terhadap kinerja pegawai pada PTS tersebut.

## METODOLOGI PENELITIAN

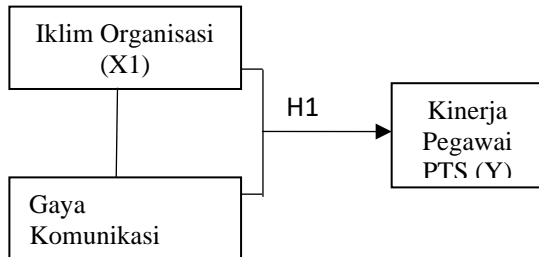
Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, di mana data penelitian berupa angka-angka dan analisis yang menggunakan statistik (Imron, 2019). Analisis kuantitatif adalah analisis berupa data yang diperoleh dari responden yang telah dikumpulkan, kemudian dianalisis dan diolah menggunakan teori statistik sebagai alat pemecahan masalah yang dihadapi, sehingga metode ini akan memberikan kepastian dalam mengambil keputusan. Penelitian ini dikategorikan sebagai *explanatory research* yaitu dimaksudkan untuk menjelaskan suatu generalisasi sampel terhadap populasinya atau menjelaskan hubungan, perbedaan, atau pengaruh suatu variabel dengan yang lain. Jadi, penelitian eksplanasi memiliki kredibilitas untuk mengukur hubungan sebab akibat dari dua atau beberapa variabel dengan menggunakan analisis statistik inferensial (Bungin, 2011).

Analisis deskriptif digunakan untuk memberikan gambaran umum responden dalam penelitian ini secara faktual dan sistematis seperti jenis kelamin dan usia responden. Selain itu, analisis kuantitatif digunakan untuk menguji hipotesis penelitian ini dengan metode analisis regresi linier berganda. Analisis yang digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel independen, yaitu Pengaruh Iklim Organisasi (X1) dan Gaya Komunikasi (X2) terhadap variabel dependen Kinerja Pegawai Salah satu Perguruan Tinggi Swasta Riau (Y). Persamaan regresi linier berganda yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 \dots \dots \dots (3)$$

Keterangan :

- Y = Kinerja Pegawai PTS
- X<sub>1</sub> = Iklim Organisasi
- X<sub>2</sub> = Gaya Komunikasi
- a = Konstanta
- b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub> = Koefisien



Gambar 1. Kerangka Konseptual

H1 : Diduga ada pengaruh signifikan Iklim Organisasi (X1) dan Gaya Komunikasi (X2) secara simultan terhadap Kinerja Pegawai PTS (Y).

Dari variabel-variabel penelitian tersebut diturunkan indikator penelitian untuk dijadikan rujukan pembuatan instrumen penelitian. Instrumen yang digunakan tersebut harus memenuhi dua persyaratan yaitu validitas dan realibilitas. Uji validitas digunakan untuk mengukur valid atau tidaknya suatu kuesioner. Jika koefisien antara item dengan total item  $\geq r$ -tabel maka item tersebut dinyatakan valid, tetapi jika nilai korelasinya  $\leq r$ -tabel maka item tersebut dinyatakan tidak valid. Nilai korelasi didapatkan dari pearson product moment menggunakan rumusan sebagai berikut :

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n \sum x^2 - (\sum x)^2\} \{n \sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Sementara itu, uji realibilitas digunakan untuk mengukur instrument terhadap kekonsistenan dari waktu ke waktu. Nilai reliabilitas dinyatakan dengan koefisien Alpha Cronbach berdasarkan kriteria batas terendah reliabilitas adalah 0,6. Populasi penelitian ini adalah pegawai Salah

satu Perguruan Tinggi Swasta Riau yang berjumlah 427 orang, kemudian diambil sampel sebanyak 53 responden. Dalam Arikunto (2010) disebutkan bahwa apabila populasi  $\leq 100$  disarankan seluruhnya dijadikan responden, dan jika populasi  $> 100$  disarankan besaran sampel di ambil 10%-15% atau 20%-25% dari populasi. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik sampling yang digunakan adalah *Simple Random Sampling* dimana pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu. Sementara itu, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan melakukan penyebaran angket (kuesioner) kepada pegawai salah satu Perguruan Tinggi Swasta Riau. Selanjutnya, data ini dianalisis menggunakan Statistik Regresi Linier Sederhana dan Berganda melalui SPSS versi 23.0.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Hasil**

Penelitian ini memiliki responden sebanyak 53 orang yang merupakan pegawai dari salah satu PTS di Riau dari total pegawai sebanyak 427 orang yang terdiri dari pegawai yayasan dan tenaga pendidik dosen. Berikut hasil penelitian yang dilakukan melalui penyebaran kuesioner didapat rekapitulasi identitas responden yaitu bahwa responden terbanyak adalah laki-laki yaitu sebanyak 34 orang (64,2%) dibanding perempuan yang hanya berjumlah 19 orang (35,8%). Hal ini menunjukkan bahwa jenis kelamin laki-laki sebagai proporsi yang lebih besar dibanding karyawan perempuan yang bekerja pada PTS tersebut.

Tabel 1. Responden berdasarkan jenis kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase (%)
Laki-laki	34	64.2
Perempuan	19	35.8
Total	53	100.0

Sementara itu, mayoritas usia responden berasal dari usia 21-30 tahun yaitu berjumlah 32 orang atau 60,4% selanjutnya usia 31-40 tahun berjumlah 16 orang atau 30,2% dan yang paling sedikit ialah usia lebih dari 41 tahun berjumlah 5 orang atau 9,4%.

Tabel 2. Responden berdasarkan usia

Usia	Frekuensi	Persentase (%)
Usia 20-30 Tahun	32	60.4
Usia 31-40 Tahun	16	30.2
Usia > 41 Tahun	5	9.4
Total	53	100.0

### Uji Instrumen Penelitian

Untuk menentukan valid atau tidak item kuesioner penelitian, dapat menggunakan table *r product moment*. Kriteria penilaian yang digunakan adalah jika *r* hitung > *r* tabel, berarti item kuesioner tersebut valid dan jika *r* hitung < *r* tabel, berarti item kuesioner tersebut tidak valid (Sugiyono, 2017). Berdasarkan tabel 3 terlihat bahwa hasil uji dari 39 items pernyataan ditemukan memiliki *r* hitung > *r* tabel 0,2706 atau yang berarti item kuesioner tersebut dinyatakan valid.

Tabel 3. Koefisien Korelasi Variabel Penelitian

No	Iklim Org.	Gaya Kom.	Kinerja Peg.	R Tab	Ket
Items	R hit	R hit	R hit		
1	0.726	0.608	0.874	0.2706	Valid
2	0.770	0.673	0.831	0.2706	Valid
3	0.775	0.603	0.930	0.2706	Valid
4	0.556	0.674	0.975	0.2706	Valid
5	0.446	0.375		0.2706	Valid
6	0.787	0.379		0.2706	Valid
7	0.789	0.627		0.2706	Valid
8	0.735	0.453		0.2706	Valid
9	0.757	0.428		0.2706	Valid
10		0.516		0.2706	Valid
11		0.434		0.2706	Valid
12		0.700		0.2706	Valid
13		0.609		0.2706	Valid
14		0.450		0.2706	Valid
15		0.453		0.2706	Valid
16		0.524		0.2706	Valid
17		0.592		0.2706	Valid
18		0.644		0.2706	Valid
19		0.555		0.2706	Valid
20		0.583		0.2706	Valid
21		0.518		0.2706	Valid
22		0.560		0.2706	Valid
23		0.607		0.2706	Valid
24		0.557		0.2706	Valid

Sumber: Data Olahan (2021)

Sementara itu, Tabel 4 menunjukkan hasil uji instrumen reliabilitas yang menyatakan bahwa dengan nilai koefisien Cronbach's Alpha > nilai kritis 0,6, ini berarti item pernyataan (39 item) untuk mengukur dimensi variabel penelitian dinyatakan handal atau sudah reliabel (Sugiyono, 2017).

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Cronb. Alpha	Alpha
1	Iklim Komunikasi Organisasi (X1)	.858	0.6
2	Gaya Komunikasi (X2)	.895	0.6
3	Kinerja Pegawai (Y)	.923	0.6

Sumber: Data Olahan (2021)

### Uji Normalitas variabel iklim organisasi dan gaya komunikasi

Uji normalitas dimaksudkan untuk menguji variabel iklim organisasi dan gaya komunikasi berdistribusi normal atau tidak dalam model regresi linear. Tabel 5 menunjukkan uji normalitas dengan menggunakan kriteria uji Kolmogorov-Smirnov; jika nilai probabilitas (sig) > 0,05 berarti distribusi data normal, dan jika nilai probabilitas (sig) < 0,05 berarti distribusi data tidak normal. Dari hasil uji pada Tabel 5 dengan menggunakan SPSS, diperoleh nilai signifikansi Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,200 > 0,05, ini berarti data penelitian X1 dan X2 berdistribusi normal.

Tabel 5. Uji Normalitas

		Unstandardized Residual
N		92
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0
	Std. Deviation	4.988312
Most Extreme Differences	Absolute Positive	0.069
	Negative	-0.069
Test Statistic		0.069
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

Hasil Uji Multikolinearitas dapat diketahui dari nilai Tolerance dan *Variance Inflation Factor* (VIF), jika nilai Tolerance > 0,10 dan VIF < 10 berarti tidak terjadi multikolinearitas (Ghozali, 2016). Berdasarkan Tabel 6 dapat dilihat bahwa hasil uji variabel iklim organisasi dan kepuasan kerja diperoleh nilai tolerance > 0,1 dan nilai VIF < 10. Hasil ini menunjukkan tidak terjadinya korelasi yang kuat antar variabel iklim komunikasi organisasi dan kepuasan kerja dalam model regresi atau model regresi terbebas dari masalah multikolinieritas.

Tabel 6. Uji Multikolinearitas

Variabel	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
Iklim Komunikasi Organisasi (X1)	0.8	1.249
Gaya Komunikasi (X2)	0.8	1.249

Hasil dalam Tabel 7 dapat dilihat dengan jelas yang menunjukkan bahwa melalui uji spearman, semua variabel independen memiliki nilai sig > 0.05. jadi dapat disimpulkan bahwa tidak ada variabel independen yang secara signifikan secara statistic memengaruhi variabel dependen. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa model regresi tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.

Tabel 7. Uji Heteroskedastisitas

		X1	X2	Unstandardized Residual
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1	.391*	0.041
	Sig. (2-tailed)	.	0.004	0.769
	N	53	53	53
	Correlation Coefficient	.391*	1	0.086
X2	Sig. (2-tailed)	0.004	.	0.542
	N	53	53	53

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

Berdasarkan Tabel 8 dapat dilihat melalui nilai durbin Watson yang diperoleh dari hasil estimasi adalah sebesar 2.213. Karena nilai DW tersebut berada diantara dU dan 4-dL dapat disimpulkan bahwa model dalam estimasi penelitian ini tidak mengandung masalah autokorelasi.

Tabel 8. Uji Autokorelasi

Model	Durbin-Watson
1	2.213
dU (N=53, K =2, 5%)	1.6359
dL (N=53, K =2, 5%)	1.4797
dU < nilai DW < 4-DL	1.6359 < 2.213 < 2.5203

### Analisis Regresi Linier Berganda Variabel Iklim Komunikasi, gaya komunikasi dan Kinerja

Model analisis regresi linier berganda adalah model regresi yang mengkaitkan beberapa variabel independen dengan variabel dependen. Model hubungan kedua variabel tersebut akan menjelaskan persamaan regresi (Sugiyono, 2017). Uji hipotesis dan koefisien determinasi. Berikut disajikan hasil perhitungan regresi linier berganda menggunakan SPSS versi 22.0.

Model persamaan regresi linier berganda yang dihasilkan adalah sebagai berikut:

$$Y = 1.087 + (0.291X1) + (0.052X2)$$

Tabel 9. Hasil regresi berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standard ized Coefficients	Sig.
		B	Std. Error	Beta	
1	(Constant)	1.087	1.689		0.523
	X1	0.291	0.055	0.581	0.000
	X2	0.052	0.023	0.245	0.029

Dependent Variable: Kinerja Pegawai di PTS (Y)

Sumber: Data Olahan (2021)

Koefisien regresi untuk variabel kinerja pegawai di PTS bernilai positif, artinya jika iklim organisasi dan gaya komunikasi meningkat dalam hal ini membaik maka kinerja pegawai di suatu PTS meningkat. Apabila diasumsikan variabel X1 dan X2 konstan maka variabel kinerja pegawai di PTS memperoleh nilai sebesar 1.087. Jika variabel X1 (Iklim



organisasi) dianggap tetap maka nilai variabel gaya komunikasi (X2) secara signifikan mempengaruhi terjadinya peningkatan kinerja pegawai di suatu PTS sebesar 5,2% (0,052). Apabila variabel gaya komunikasi (X2) diasumsikan konstan maka secara signifikan variabel iklim organisasi dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai di suatu PTS sebesar 29,1% (0,291).

**Koefisien Determinasi iklim organisasi dan gaya komunikasi dengan kinerja pegawai**

Koefisien determinasi (R Square) ditunjukkan pada Tabel 10. Tabel 10 menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi hubungan variabel iklim organisasi (X1) dan gaya komunikasi (X2) dengan kinerja pegawai di suatu PTS (Y) sebesar 0,524 atau 52,4%. Nilai ini menunjukkan bahwa variabel kinerja pegawai di suatu PTS (Y) dipengaruhi oleh variabel iklim organisasi (X1) dan gaya komunikasi (X2) sebesar 52,4%. Nilai R2 menyimpulkan bahwa secara bersama-sama iklim organisasi dan gaya komunikasi ditingkatkan, mampu menjelaskan variabel kinerja pegawai di PTS sebesar 52,40%, sedangkan sisanya sebesar 47,60% merupakan kontribusi dari faktor lainnya.

Tabel 10. Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	.724 <sup>a</sup>	.524	.505

Uji F digunakan untuk membuktikan apakah perubahan variabel iklim organisasi (X1) dan gaya komunikasi (X2) dengan kinerja pegawai di suatu PTS (Y) secara simultan, dengan melihat sig. pada tingkat kepercayaan 95% atau  $\alpha = 0,05$ . Tabel 11 menunjukkan hasil Uji F menggunakan SPSS yang menghasilkan nilai Sig. F sebesar 0,000 atau lebih kecil dari 0,05 yang menyimpulkan bahwa model layak untuk digunakan.

Tabel 11 Uji F

Model	F	Sig.
Regression	27 .561	.000 <sup>b</sup>
Residual		

Sementara itu, untuk uji t (dapat dilihat pada Tabel 12) juga telah membuktikan bahwa minimal salah satu variabel independen berpengaruh nyata terhadap variabel kinerja pegawai di PTS (Y). Berdasarkan uji statistik t dengan taraf nyata 5 persen, dua variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini yaitu iklim organisasi dan gaya komunikasi berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai di PTS sebagai variabel dependen. Hasil tersebut dapat dilihat dari nilai signifikansi masing-masing variabel yang lebih kecil dari taraf nyata 5 persen.

Tabel 12 Hasil Perhitungan Uji t

Variabel	T-hitung	Sig
Konstanta	0.643	0.523
Iklim Organisasi (X1)	5.326	0.000
Gaya Komunikasi (X2)	2.248	0.029

**Pembahasan**

**Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Keinginan Keluar**

Berdasarkan Tabel 9, dari hasil penelitian membuktikan iklim organisasi dan gaya komunikasi berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai di PTS (Y). Hal ini mengartikan bahwa setiap 1 persen peningkatan iklim organisasi yang baik, maka akan meningkatkan kinerja pegawai di PTS sebesar 0,29 persen, ceteris paribus. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Lineker et al. (2016) yang mengungkapkan bahwa iklim organisasi memiliki hubungan kuat dengan kinerja karyawan pada KSP Nasari Cabang Bandung. Selain itu, Purnama (2017) juga menghasilkan temuan bahwa iklim

organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan Politeknik LP3I Jakarta Kampus Cikarang. Iklim organisasi yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan para pegawai untuk dapat berkerja optimal. Dibutuhkan iklim organisasi yang kondusif untuk menunjang pelaksanaan tugas karyawan (Simamora, 2002).

Sementara itu, untuk variabel gaya komunikasi, setiap peningkatan gaya komunikasi meningkat 1 persen, maka berpengaruh signifikan juga dalam meningkatkan kinerja pegawai di PTS sebesar 0.05%, ceteris paribus. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pitasari (2015) yang menyimpulkan bahwa gaya komunikasi pimpinan baik komunikasi formal dan komunikasi informal yang meliputi komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas dan komunikasi horisontal, berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai di UPT Perpustakaan ITB. Selain itu, gaya komunikasi *Assertive style* yang digunakan sehari-hari untuk berkomunikasi dengan karyawan yang ada di PLN Molibagu memiliki pengaruh pada kinerja karyawan untuk pencapaian atau hasil kerja karyawan (Papatungan et. al, 2021). Dalam hal ini pemimpin kantor PLN Molibagu mampu mempengaruhi setiap karyawan dengan gaya komunikasi *Assertive Style*, dengan mendengarkan pendapat dari setiap karyawan dan memberikan rasa empati terhadap karyawan, sehingga karyawan termotivasi dan mampu memberikan kinerja yang baik untuk perusahaan PLN Molibagu. Hee et. al (2019) juga menyatakan bahwa komunikasi ke bawah dan horizontal yang efektif termasuk komunikasi antar pegawai menjadi penting untuk meningkatkan/mengembangkan soft skill dan kemampuan berekspres di antara karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

faktor besar yang mempengaruhi iklim organisasi (Pace & Faules, 2010),

yaitu: (1) Kepercayaan. Dimana setia Personel pada PTS di semua tingkat harus berusaha keras untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang di dalamnya terdapat kepercayaan, keyakinan, dan kredibilitas didukung oleh pernyataan dan tindakan, (2) Pembuatan keputusan bersama. Para PTS di semua tingkat dalam organisasi harus diajak berkomunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua wilayah kebijakan organisasi, yang relevan dengan kedudukan mereka, (3) Kejujuran. Suasana umum yang diliputi kejujuran dan keterusterangan harus mewarnai hubungan-hubungan dalam organisasi dan para pegawai PTS mampu mengatakan apa yang ada di dalam pikiran mereka tanpa mengindahkan apakah mereka berbicara kepada teman sejawat, bawahan, atau atasan, (4) Keterbukaan dalam komunikasi kebawah. Kecuali untuk keperluan informasi rahasia, anggota organisasi harus relatif mudah memperoleh informasi yang berhubungan langsung dengan tugas mereka saat itu, pemimpin dan rencana-rencana, (5) Mendengarkan dalam komunikasi ke atas. Personil pada PTS tersebut di setiap tingkatan dalam organisasi harus mendengarkan saran-saran atau laporan-laporan atau masalah yang dikemukakan personil di setiap tingkat bawahan dalam organisasi, secara berkesinambungan dan dengan pikiran terbuka, (6) Perhatian pada tujuan bekerja tinggi. Personel PTS di semua tingkat dalam organisasi harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi, produktivitas tinggi, kualitas tinggi biaya rendah, demikian pula menunjukkan perhatian besar para anggota organisasi lainnya. Sesuai dengan Koefisien regresi untuk variabel kinerja pegawai di PTS bernilai positif, artinya jika iklim organisasi dan gaya komunikasi meningkat dalam hal ini membaik maka kinerja pegawai di suatu PTS meningkat.

Selain iklim komunikasi organisasi, peran dari gaya komunikasi pimpinan juga

menjadi variabel pendukung yang dapat mempengaruhi kinerja dari karyawan dalam sebuah organisasi. Menurut (Tubbs dan Moss, 2008), gaya komunikasi seseorang terbagi menjadi beberapa jenis, yaitu: (1) *The Controlling Style*, (2) *The Equalitarian Style*, (3) *The Structuring Style*, (4) *The Dinamic Style*, (5) *The Relinquishing Style*, (6) *The Withdrawal Style*. Masing-masing dari gaya komunikasi memiliki ciri khasnya masing-masing.

Komunikasi Organisasi akan terjadi selama ada kesamaan makna mengenai apa yang menjadi bahan perbincangan (Zuriah, 2018). Organisasi merupakan aktivitas-aktivitas menyusun dan membentuk hubungan sehingga terwujudlah kesatuan usaha dalam mencapai maksud-maksud dan tujuan, hal ini tidak terlepas dari prinsip-prinsip organisasi. prinsip-prinsip organisasi yang berkaitan dengan iklim komunikasi organisasi, gaya kepemimpinan dan juga kinerja karyawan terdapat pada PTS tersebut adalah : 1) Mempunyai pendukung Pendukung (follower, member) yang dimaksudkan disini adalah setiap orang per orang yang bersepakat untuk membentuk organisasi dalam hal ini Karyawan PTS tersebut meliputi atasan dan bawahan dalam organisasi tersebut, yang berkaitan dengan iklim komunikasi organisasi, gaya komunikasi dan kinerja karyawannya 2) Mempunyai tujuan Setiap organisasi harus mempunyai tujuan, baik yang bersifat umum (goal) dan ataupun yang bersifat khusus (objectives) dalam penelitian ini PTS memiliki visi misi yang juga menjadi dasar dan pondasi tujuan dari para karyawan PTS tersebut. 3) Mempunyai kegiatan Suatu organisasi yang baik adalah apabila organisasi tersebut memiliki kegiatan yang jelas dan terarah. kegiatan ini haruslah dipahami oleh semua pihak yang berada dalam organisasi. Dimana kegiatan tersebut dilakukan untuk meningkatkan mutu komunikasi organisasi yang baik antara atasan dan bawahan pada PTS tersebut dan juga mampu menciptakan kekompakan

antara karyawan 4) Mempunyai pembagian tugas Pembagian tugas antar para pendukung (jobs description) gaya komunikasi pimpinan terhadap bawahan mampu menciptakan harmonisasi pencapaian kinerja para karyawan PTS tersebut. 5) Mempunyai perangkat organisasi Menurut tugas, tanggung jawab serta wewenang yang dimiliki dapat dibedakan atas beberapa macam. Mulai dari yang bersifat pengarah dan penentu kebijakan sampai dengan yang bersifat pelaksanaan kegiatan. Prinsip jenjang organisasi. 6) Mempunyai pembagian dan pendelegasian wewenang Karena peranan yang dimiliki oleh setiap satuan organisasi tidak sama, perlu diatur pembagian dan pendelegasian wewenang (*Delegation Of Authority*) perlu juga dipahami iklim komunikasi organisasi menjadi positif ketika para karyawan PTS mampu menggunakan wewenang yang diberikan oleh atasan dengan baik dan tidak bertindak semena-mena. 7) Mempunyai kesinambungan kegiatan, kesatuan perintah dan arah. Kegiatan yang dilaksanakan oleh suatu organisasi harus bersifat kontinu (continue), fleksibel serta sederhana. prinsip kesatuan pemerintah (unity comand) serta kesatuan arah (unity of direction) yang kesemuanya harus dapat membentuk satu hubungan mata rantai yang tak terputus (chainof command).

## SIMPULAN

Dari hasil penelitian membuktikan iklim komunikasi organisasi dan gaya komunikasi berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja pegawai di PTS (Y). Selain itu, juga dapat ditarik kesimpulan bahwa iklim komunikasi di salah satu Perguruan Tinggi swasta Riau adalah positif. Dengan gaya komunikasi pimpinannya yang berdasar persamaan (*The Equalitarian Style*), membuat kinerja para pegawai memiliki kepercayaan yang tinggi antar pegawai dan pimpinan, keputusan diambil berdasar kesepakatan bersama.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Azura, I., & Rummyeni. (2017). Pengaruh Gaya Komunikasi Pemimpin Dan Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt.Riau Televisi. *JOM FISIP*, 5(2), 1–13. <https://jom.unri.ac.id/index.php/JOMFIP/article/view/16026>
- Bungin, B. (2011). *Sosiologi Komunikasi: Teori, Paradigma dan Diskursus Teknologi Komunikasi di Masyarakat*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Dewi, N. N. C., & Panuju, R. (2018). Pengaruh Iklim Komunikasi Dan Gaya Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Sma Dwijendra Denpasar. *Angewandte Chemie International Edition*, 6(11), 951–952., 6(2), 10–27. <https://ojs.fkip.ummetro.ac.id/index.php/ekonomi/article/download/1695/1062>
- Hee O C, Qin D A H, Kowang T O, Husin M M, Ping L L. (2019). Exploring the Impact of Communication on Employee Performance: International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE), 8(3S2), 654-658
- Imron. (2019). Analisa Pengaruh Kualitas Produk Terhadap Kepuasan Konsumen Menggunakan Metode Kuantitatif Pada CV. Meubele Berkah Tangerang. *IJSE – Indonesia Journal on Software Engineering*, 5(1), 19-28.
- Lineker, A. G., Hidayati, T., & Maria, S. (2016). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Kepuasan Kerja Serta Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan. *INOVASI : Jurnal Ekonomi Keuangan, dan Manajemen*, 12(2), 250–269.
- Mahsun, M. (2006). *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE.
- Mangkunegara, A. P. (2009). *Managemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Pustaka Karya.
- Mathis, R. & John H. Jackson. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Selemba Empat.
- Pace, R. Wayne & Faules. (2010). *Komunikasi Organisasi*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Paputungan P, Tangkudung J P M, Runtuwene A. (2021). Pengaruh Gaya Komunikasi Pemimpin Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor PLN *Molibagu: Acta Diurna Komunikasi*. 3(4), 1-7
- Purnama, H. (2017). Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Politeknik LP3I Jakarta Kampus Cikarang: *JURNAL LENTERA BISNIS*, 6(1), 39-47
- Rizki, N. A. (2014). Hubungan Komunikasi Organisasi Dengan Semangat Kerja Pegawai Pada Kantor Kelurahan Pasar Pagi Kota Samarinda. *eJournal Ilmu Komunikasi*, 2(4): 209-219.
- Simamora, H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama, STIE YKPN, Yogyakarta
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Tubbs, L., Stewart & Moss, Sylvia. (2008). *Human Communication: Prinsip-prinsip Dasar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Wahyunie, S., Kanto, S., & Kriyantono, R. (2015). Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Efektivitas Komunikasi Interpersonal Dan Kepuasan Kerja (Studi Eksplanatif di Dinas Kebudayaan, Pariwisata, Pemuda dan Olah Raga Kabupaten Gunung Mas Kalimantan Tengah). *Wacana, Jurnal Sosial dan Humaniora*, 18(2), 102-115.
- Zuriah. (2018). Teori Komunikasi Organisasi (Kerangka, Pendekatan, dan Perspektif Teori). *Analytica Islamica*, 7(1), 105–112. <http://jurnal.uinsu.ac.id/index.php/analytica/article/view/7057/3159>