

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI  
ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

**(Studi pada Karyawan PT Jatim Times Network di Kota Malang)**

**SKRIPSI**

**Diajukan Untuk Menempuh Ujian Sarjana  
Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

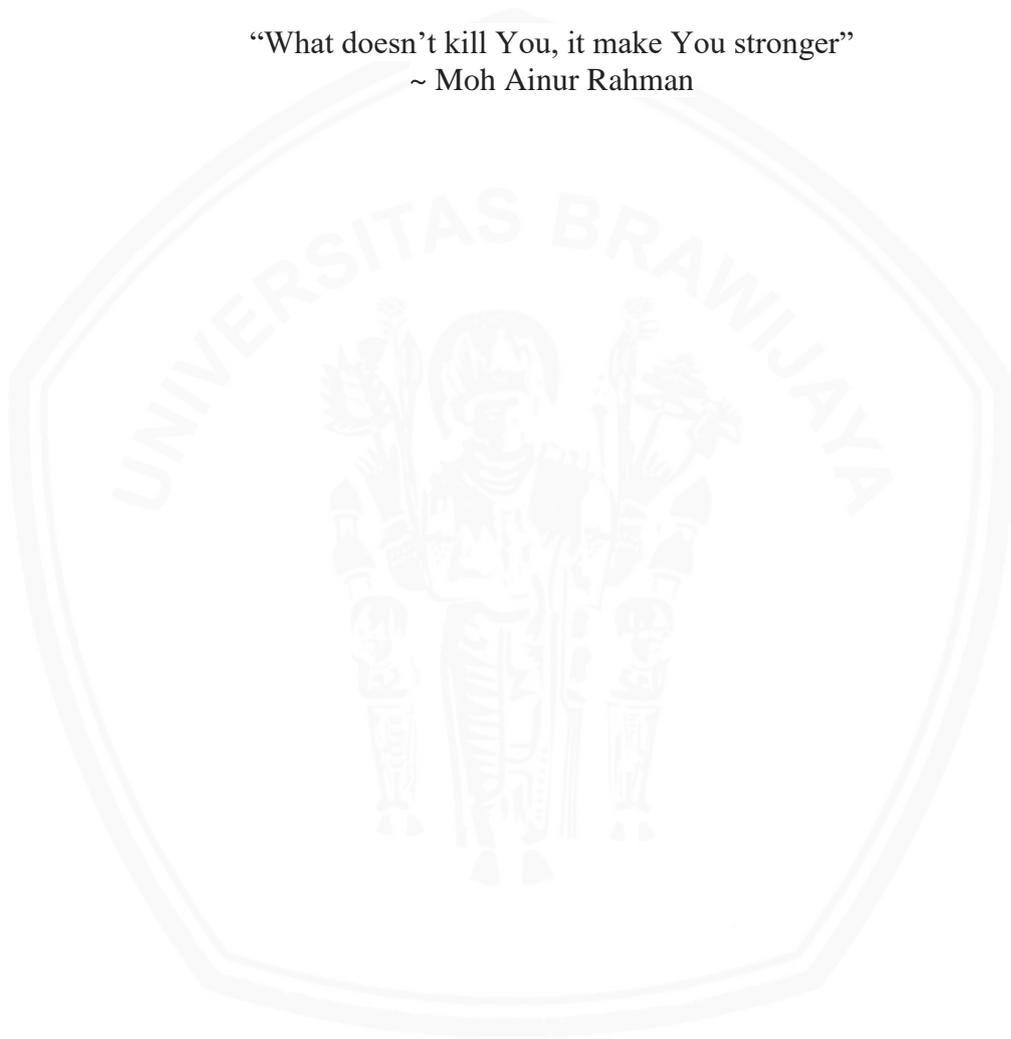
**MOH AINUR RAHMAN  
NIM. 115030207111062**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
MALANG  
2018**

## MOTTO

“What doesn’t kill You, it make You stronger”  
~ Moh Ainur Rahman



## TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Organisasi Terhadap  
Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Jatim Times  
Network di Kota Malang)

Disusun oleh : Moh Ainur Rahman

NIM : 115030207111062

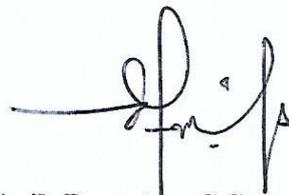
Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Ilmu Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Malang, 26 Februari 2018

Komisi Pembimbing



Arik Prasetya, S.Sos., M.Si., Ph.D  
NIP. 197602092006041001

## TANDA PENGESAHAN

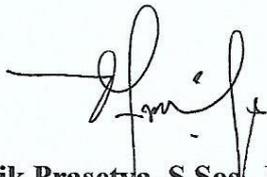
Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, pada :

Hari : Senin  
Tanggal : 14 Mei 2018  
Jam : 11.00  
Skripsi atas nama : Moh Ainur Rahman  
NIM : 115030207111062  
Judul : Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Jatim Times Network Malang).

Dan dinyatakan **LULUS**

### MAJELIS PENGUJI

Ketua



Arik Prasetya, S.Sos., M.Si., Ph.D  
NIP. 19760209 200604 1 001

Anggota



Edlyn Khurotul Aini, SAB, MAB, MBA  
NIP. 2013048705312001

Anggota



Drs. Heru Susilo, MA  
NIP. 19591210 198601 1 001

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S1) dibatalkan, serta diproses sesuai peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 26 Februari 2018



Nama : Moh Ainur Rahman

NIM : 115030207111062

## RINGKASAN

**MOH AINUR RAHMAN, 2018, Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Jatim Times Network Di Kota Malang) Dosen Pembimbing Arik Prasetya, S.Sos, MSi, Ph.D 135 hal + xvi**

Penelitian ini dilatar belakangi adanya upaya perusahaan untuk meningkatkan kinerja para karyawan merupakan tujuan yang akan dicapai oleh perusahaan. Kinerja sangat tergantung pada kesadaran dari tiap-tiap karyawan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan perusahaan wajib untuk menjaga keberadaan sumber daya manusia salah satu upaya yang dilakukan yaitu meningkatkan kinerja karyawan dengan menciptakan kepemimpinan dan komunikasi yang baik dengan karyawan.

Tujuan penelitian ini yaitu 1) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan 2) Untuk mengetahui pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan dan 3) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan komunikasi organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Jatim Times Network Malang yang berjumlah 35 orang. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif dengan metode analisis regresi berganda.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: 1) Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Jatim Times Network Malang 2) Komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Jatim Times Network Malang 3) Kepemimpinan dan komunikasi organisasi berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT Jatim Times Network Malang

**Kata Kunci: Kepemimpinan, Komunikasi dan Kinerja Karyawan**

## SUMMARY

**Moh Ainur Rahman, 2018, The Influence of Leadership and Communication on Employee Performance (Study On Employees Of PT Jatim Times Network In Malang City) Advisor Lecturer Arik Prasetya, S.Sos, MSi, Ph.D 135 pages + xvi**

This research background of the company's efforts to improve the performance of employees is a goal to be achieved by the company. Performance is highly dependent on the awareness of each employee. To improve the performance of employees of the company must to maintain the existence of human resources one of the efforts made is to improve employee performance by creating leadership and good communication with employees.

The purpose of this study are 1) To determine the influence of leadership on employee performance 2) To determine the effect of organizational communication on employee performance and 3) To determine the influence of leadership and organizational communication together on employee performance. The population in this study were all employees of PT Jatim Times Network Malang, amounting to 35 people. Data analysis technique used in this research is descriptive statistical analysis with multiple regression analysis method

Based on the results of research and discussion that has been done then it can be concluded as follows: 1) Leadership significant effect on employee performance of PT Jatim Times Network Malang 2) Organizational communication significant effect on employee performance PT Jatim Times Network Malang 3) Leadership and organizational communication significant jointly to the performance of employees of PT Jatim Times Network Malang

**Keywords: Leadership, Communication and Employee Performance**

## LEMBAR PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

### **Bapak & Ibu Tercinta**

Mereka adalah orang tua hebat yang telah membesarkan dan mendidikku dengan sabar serta penuh kasih sayang.

Terimakasih atas pengorbanan, nasehat dan do'a yang tiada hentinya kalian berikan kepadaku selama ini

### **Kakakku tersayang**

Terimakasih atas dukungan dan do'a yang telah kakak berikan selama ini, semoga Allah SWT membalas kebaikan kakak.

**Kepada mereka yang selalu bertanya "kapan skripsimu selesai?"**

Terlambat lulus atau lulus tidak tepat waktu bukanlah sebuah tindak kejahatan, bukan sebuah aib. Alangkah kerdilnya jika mengukur kepintaran seseorang hanya dari siapa yang paling cepat lulus.

Bukankah sebaik-baiknya skripsi adalah skripsi yang selesai? Baik itu selesai tepat waktu maupun tidak tepat waktu.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena telah melimpah rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT Jtim Times Network di Kota Malang).”**

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar sarjana Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan atau dorongan dari berbagai pihak oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada yang terhormat:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya;
2. Bapak Dr. Drs. Mochammad Al Musadieg, MBA selaku ketua jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya;
3. Ibu Nila Firdausi Nuzula, S.Sos., M.Si., Ph.D selaku ketua program studi Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya;
4. Bapak Arik Prasetya, S.Sos., M.Si Ph.D selaku dosen pembimbing penulis yang senantiasa memberi arahan, bimbingan, motivasi, mengarahkan dan kemudahan kepada penulis dalam penyusunan skripsi ini;

5. Keluarga Penulis, kedua orang terutama ibu yang selalu memberikan dorongan, motivasi, semangat serta nasehat kepada penulis, almarhum ayah yang selalu memberikan motivasi secara tidak langsung sampai akhir hayat beliau, serta kakak tercinta yang tidak lelah selalu memberi nasehat, arahan, motivasi untuk segera menyelesaikan skripsi;
6. Keluarga di Jakarta, kakak-kakak, sepupu, pakde, bude yang selalu mendukung serta memberikan motivasi dari awal kuliah hingga terselesainya skripsi ini;
7. Keluarga besar Fia Bersatu angkatan 2011 dan 2012 selama penulis menjadi anggota yang selalu memberikan motivasi, arahan, nasehat terutama untu; Abi Fadlan, Mochtar Adam, Adek Alfian Jaya;
8. Sahabat-sahabat penulis dari Madura yang berada di Malang yang setiap saat memotivasi penulis untuk segera menyelesaikan skripsi, penulis berterimakasih banyak atas dukungan kalian, cemooh kalian yang memotivasi penulis untuk menjadi lebih baik lagi terimakasih kepada Mas Isna, Mas Roni, Mas Fery, Mas Rizal, Edy. Tanpa cemooh kalian penulis tidak akan bisa berada berdiri di posisi sekarang.
9. Teman-teman seperjuangan seimbang dari dosen pembimbing penulis berterimakasih atas arahan, referensi, bimbingan, motivasi dari kalian semua. Terima kasih banyak untuk kalian semua sampai ketemu di puncak;

10. Teman-teman penulis selama berada di kampus ini, seluruh mahasiswa angkatan 2011 yang berjuang bersama penulis, dan memberikan saran dan masukan hingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini;
11. Teman-teman satu kos yang selalu ada untuk penulis dikala susah maupun senang yang selalu memberikan semangat, motivasi dan nasehat khususnya kepada Refael, Kukuh, Dito, Aldi, Rizal, Fatih, Risky, Adit, Vito, Eka, Arsana, Haikal, Oky, Wira, penulis sangat berterima kasih pada kalian semua, karena tanpa kalian penulis tidak akan bisa berada pada posisi sekarang.

Kesempurnaan hanya milik ALLAH SWT. Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang bersifat membangun sangat penulis harapkan. Semoga skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, Februari 2018

Penulis

## DAFTAR ISI

MOTTO .....	i
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI .....	ii
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI .....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....	iv
RINGKASAN .....	v
<i>SUMMARY</i> .....	vi
LEMBAR PERSEMBAHAN .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR ISI .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xiv
DAFTAR GAMBAR .....	xv
DAFTAR LAMPIRAN .....	xvi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Manfaat Penelitian .....	8
1.5 Sistematika Penulisan .....	8
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Penelitian Terdahulu .....	10
2.2 Kepemimpinan .....	16
2.2.1 Sifat-sifat Kepemimpinan .....	18
2.2.2 Teori Kepemimpinan .....	19
2.2.3 Tipe Kepemimpinan .....	21
2.2.4 Indikator Kepemimpinan .....	23
2.3 Komunikasi .....	26
2.3.1 Saluran Komunikasi Dalam Organisasi .....	28
2.3.2 Komunikasi Yang Efektif .....	30
2.4 Kinerja Karyawan .....	30
2.4.1 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja .....	31
2.4.2 Teori-teori Kinerja .....	32
2.4.3 Indikator Kinerja Karyawan .....	33
2.5 Hubungan Antar Variabel .....	34
2.6 Kerangka Konsep Dan Hipotesis .....	36
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Jenis Penelitian .....	39
3.2 Lokasi Penelitian .....	39
3.3 Konsep, Variabel, Dan Definisi Operasional .....	40
3.3.1 Konsep Dan Variabel .....	40
3.3.2 Definisi Operasional Variabel .....	40

3.4	Jenis Data .....	49
3.4.1	Data Primer .....	49
3.4.2	Data Sekunder .....	50
3.5	Populasi Dan Sampel .....	50
3.6	Teknik Pengumpulan Data .....	52
3.7	Uji Validitas Dan Reliabilitas .....	53
3.7.1	Uji Validitas .....	53
3.7.2	Uji Reliabilitas .....	54
3.8	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas .....	55
3.8.1	Hasil Uji Validitas .....	55
3.8.2	Hasil Uji Reliabilitas .....	58
3.9	Teknik Analisis Data .....	59
3.9.1	Analisis Statistik Deskriptif .....	59
3.9.2	Uji Asumsi Klasik .....	60
3.8.2.1	Uji Normalitas .....	60
3.8.2.2	Uji Multikolinieritas .....	61
3.8.2.3	Uji Heteroskedastisitas .....	61
3.9.3	Analisis Statistik Inferensial .....	62
3.9.3.1	Analisis Regresi Linier Berganda .....	62
3.10	Uji Hipotesis .....	63
3.10.1	Uji T ( Parsial) .....	63
3.10.2	Uji F (Simultan) .....	64
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>		
4.1	Gambaran Umum .....	65
4.1.1	Gambaran Umum Jatim Times Network (JTN) .....	65
4.1.2	Kebijakan Perusahaan .....	65
4.1.3	Jangkauan Jurnalis .....	66
4.1.4	Visi dan Misi PT. Jatim Times Network Malang .....	66
4.1.5	Kegiatan Kerja PT Jatim Times Network .....	67
4.1.6	Ketenagakerjaan .....	69
4.2	Gambaran Karakteristik Responden .....	69
4.3	Analisis Statistik Deskriptif .....	73
4.4	Analisis Data .....	87
4.4.1	Hasil Uji Asumsi Klasik .....	87
4.4.2	Analisis Regresi Linier Berganda .....	91
4.4.3	Hasil Pengujian Hipotesis .....	93
4.5	Pembahasan .....	96
4.5.1	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan .....	96
4.5.2	Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan ...	97
4.5.3	Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	99
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>		
5.1	Kesimpulan .....	100
5.2	Saran .....	100

<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>102</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>105</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu .....	14
Tabel 3.1 Konsep, Variabel, Indikator dan Item .....	46
Tabel 3.2 Populasi Karyawan/Redaksi PT Jatim Times Network dan Jabatannya Dalam Perusahaan .....	51
Tabel 3.3 Interpretasi Skor Jawaban .....	53
Tabel 3.4 Indikator Tingkat Reliabilitas .....	55
Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) .....	56
Tabel 3.6 Hasil Uji Validitas Variabel Komunikasi Organisasi ( $X_2$ ) .....	57
Tabel 3.7 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ) .....	58
Tabel 3.8 Hasil Uji Reliabilitas .....	59
Tabel 3.9 Klasifikasi Nilai Kategorisasi Rata-rata .....	60
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	70
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	71
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	71
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	72
Tabel 4.5 Bagian Kerja Responden .....	73
Tabel 4.6 Distribusi Jawaban Responden Pada Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ ) .....	75
Tabel 4.7 Distribusi Jawaban Responden Pada Variabel Komunikasi Organisasi ( $X_2$ ) .....	81
Tabel 4.8 Tabel Distribusi Jawaban Responden Pada Variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ) .....	84
Tabel 4.9 Hasil Uji Normalitas .....	88
Tabel 4.10 Hasil Pengujian Multikolinearitas .....	89
Tabel 4.11 Rekapitulasi Hasil Analisis Regresi Berganda Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	91
Tabel 4.12 Nilai Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	93
Tabel 4.13 Perbandingan Antara Nilai $t_{hitung}$ dengan $t_{tabel}$ .....	94
Tabel 4.14 Hasil Uji F .....	96

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Konsep .....	36
Gambar 2.2 Model Hipotesis .....	37
Gambar 4.1 Logo PT Jatim Times Network .....	67



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian .....	104
Lampiran 2. Distribusi Jawaban Responden .....	108
Lampiran 3. Hasil Uji Validitas .....	117
Lampiran 4. Reliability $X_1$ .....	124
Lampiran 5. Reliability $X_2$ .....	126
Lampiran 6. Reliability $Y$ .....	127
Lampiran 7. Hasil Analisis Regresi .....	129
Lampiran 8. Dokumentasi .....	132
Lampiran 9. Curriculum Vitae .....	134



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan hal terpenting yang harus dimiliki oleh suatu perusahaan. Penting dalam hal ini adalah sumber daya manusia merupakan segala potensi yang dimiliki manusia yang dapat dimanfaatkan sebagai usaha meraih keberhasilan dalam mencapai tujuan baik secara individu maupun di dalam perusahaan. Sumber daya tersebut yaitu waktu, tenaga dan kemampuan manusia (baik daya pikir serta daya fisiknya) benar-benar dapat dimanfaatkan secara terpadu dan secara optimal bagi kepentingan perusahaan. Manusia dalam hal ini yaitu karyawan yang merupakan faktor pertama dan utama dalam pencapaian tujuan organisasi, dengan kata lain manusia merupakan ujung tombak untuk tujuan yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan. Perusahaan yang memiliki modal besar, teknologi yang canggih, sumber daya alam melimpah namun tidak ada sumber daya manusia yang dapat mengelola dan memanfaatkannya dengan baik maka tidak akan mungkin dapat meraih keberhasilan dalam mencapai tujuan suatu perusahaan. Kondisi ini menjadikan pentingnya peran sumber daya manusia dalam perusahaan itu sangat diperlukan sebagai unsur utama dan unsur pengendali suatu perusahaan. Apabila suatu perusahaan ingin bertahan dan berkembang dalam persaingan yang ketat maka sangat diperlukan bagi setiap perusahaan memiliki sumber daya manusia atau karyawan yang berkualitas dan berkinerja tinggi. Berbicara tentang karyawan yang berkualitas dan berkinerja tinggi hal pertama yang menarik untuk

diperhatikan yaitu bagaimana seorang pemimpin dalam suatu perusahaan mempengaruhi dan mengarahkan karyawan sehingga potensi yang dimiliki karyawan dapat dimaksimalkan.

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada bawahannya dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Handoko, 2011). Menurut untuk mencapai kinerja maksimal, maka perusahaan harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki secara optimal. Menurut Slamet (2007) kepemimpinan adalah kekuatan, semangat, kemampuan yang dimiliki seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain yang mengikuti hasil pemikirannya atau mengerjakan apa yang diharapkan sebagaimana yang telah ditentukan. Pemimpin perlu dilibatkan dalam komunikasi dua arah, sehingga berdampak baik kepada penyaluran aspirasi pegawai, menyediakan dukungan dan dorongan kepada karyawan, memudahkan karyawan berinteraksi dan melibatkan para karyawan dalam pengambilan keputusan.

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang berhasil mengarahkan dan menggerakkan seseorang dan kelompok untuk melaksanakan seluruh kegiatan yang telah direncanakan dalam usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Griffin, 2004). Pimpinan yang kurang memperhatikan bawahan bahkan cenderung lebih bersikap otokratis, yaitu mengarahkan dan mengawasi pegawai secara ketat untuk menjamin bahwa tugas dilaksanak sesuai yang diinginkannya serta pimpinan lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan dari pada pengembangan para karyawan maka hal ini akan menyebabkan ketidakpuasan para pegawai yang

mempunyai keinginan untuk berkembang (Kartini, 2002). Keadaan ini akan menimbulkan turunnya kinerja yang mengakibatkan tidak tercapainya target yang sudah direncanakan sebelumnya (Robbins, 2006). Apabila keadaan tersebut tidak segera diambil tindakan, maka tujuan instansi untuk meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja instansi tidak dapat dicapai, serta akan menghambat kelangsungan hidup instansi di masa yang akan datang (Kartini, 2002).

Disamping itu selain kepemimpinan, kinerja dari seorang karyawan sangat dipengaruhi oleh komunikasi. Komunikasi adalah proses pengiriman pesan atau informasi berupa gagasan, fakta, pikiran, perasaan antara dua individu atau lebih dengan efektif sehingga dapat dipahami dengan mudah (Handoko, 2011). Komunikasi dalam hal ini melibatkan seluruh individu dalam perusahaan serta masyarakat yang merespon dan menciptakan hubungan yang baik dalam beradaptasi dengan lingkungan satu sama lain. Kompetensi komunikasi yang baik antara atasan dengan karyawan dan antara karyawan yang satu dengan karyawan lainnya akan mampu membuat tugas yang diembannya berjalan dengan baik, sehingga kinerja perusahaan akan menjadi lebih baik dan sebaliknya.

Komunikasi organisasi dalam suatu perusahaan memiliki peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan perusahaan, karena dengan komunikasi individu dapat berinteraksi dengan individu lainnya sehingga akan mengerti apa yang harus dilakukan dengan tugas yang diembannya. Tanpa adanya komunikasi dalam perusahaan maka individu tersebut tidak dapat mengetahui apa yang harus mereka lakukan untuk perusahaannya. Disamping itu komunikasi dalam suatu perusahaan juga dapat meningkatkan produktivitas, menyelesaikan konflik,

mengembangkan kualitas karyawan serta dapat membentuk hubungan profesional dan lingkungan yang kondusif (Handoko, 2011). Menurut Mangkunegara (2000) komunikasi adalah proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang ke orang lain tersebut dapat menginterpretasikan sesuai dengan tujuan yang dimaksud.

Menurut Supardi dan Anwar (2002) komunikasi adalah usaha untuk mendorong orang lain untuk menginterpretasikan pendapat seperti apa yang dikehendaki oleh orang yang mempunyai pendapat tersebut. Komunikasi diharapkan diperoleh pada titik persamaan, saling pengertian. Komunikasi mengandung arti yang lebih luas daripada sekedar mengatakan atau menuliskan sesuatu, di dalamnya juga tercakup suatu pengertian.

Seorang pemimpin tidak dapat menyelesaikan masalahnya sendiri, melainkan membimbing mereka yang dipimpinnya untuk menyelesaikan masalah secara bersama-sama maka dari itu diperlukan adanya komunikasi yang baik antara atasan dan karyawannya. Bila komunikasi dalam perusahaan sudah berhasil dilaksanakan dengan baik dan seorang pemimpin juga dapat mengerti apa yang karyawan butuhkan, maka karyawan juga akan berbuat dan berusaha sekuat tenaga untuk bekerja dan memaksimalkan tugasnya sebaik mungkin dengan penuh tanggung jawab yang akhirnya akan membuat kinerja dari karyawan meningkat dan dapat memberikan keuntungan terhadap perusahaannya.

Penelitian dilakukan pada kantor PT Jatim Times Network Malang Jalan Raya Tlogomas Malang. PT Jatim Times Network merupakan perusahaan media online berjaringan no. 1 di Jawa Timur, menyajikan info berita Jawa Timur yang

membangun, menginspirasi, dan berpositif thinking berdasarkan jurnalisme positif. Media online yang paling umum diaplikasikan dalam praktik jurnalistik adalah berupa situs berita. Situs berita atau portal informasi sesuai dengan namanya merupakan pintu gerbang informasi yang memungkinkan pengakses memperoleh aneka fitur fasilitas teknologi online dan berita di dalamnya.

Kejadian atau peristiwa yang terjadi di lapangan dapat langsung di upload ke dalam situs web media online, tanpa harus menunggu hitungan menit, jam atau hari, seperti yang terjadi pada media elektronik atau media cetak. Dengan demikian mempercepat distribusi informasi ke pasar (pengakses), dengan jangkauan global lewat jaringan internet, dan dalam waktu bersamaan .dan umumnya informasi yang ada tertuang dalam bentuk data dan fakta bukan cerita. Informasi disampaikan secara terus menerus, karena adanya pembaruan (*updating*) informasi. Penyajian yang bersifat *realtime* ini menyebabkan tidak adanya waktu yang diistemewakan (*prime time*) karena penyediaan informasi berlangsung tanpa putus, hanya tergantung kapan pengguna mau mengaksesnya.

Pembaca atau pengguna semakin otonom dalam menentukan informasi mana yang ia butuhkan. Media online memberikan peluang kepada setiap pembaca hanya mengambil informasi yang relevan bagi dirinya, dan menghapus informasi yang tidak ia butuhkan. Jadi selektivitas informasi dan sensor berada di tangan pengguna (*self control*). Kepemimpinan menjadi faktor yang paling vital dalam pelaksanaan pekerjaan suatu perusahaan, tidak terkecuali PT Jatim Times Network. Pemimpin melakukan peningkatan kualitas kinerja karyawan PT Jatim Times

Network dengan melakukan komunikasi yang baik dengan karyawan-karyawannya.

Pimpinan PT Jatim Times Network dalam menjalankan tugasnya menerapkan bentuk komunikasi lisan dan tertulis. Sistem komunikasi yang digunakan yaitu komunikasi kebawah (*downward communication*), komunikasi keatas (*upward communication*), dan komunikasi horizontal. Komunikasi kebawah dimulai dari manajemen puncak mengalir kebawah melalui tingkatan manajer sampai ke karyawan paling bawah dengan maksud untuk memberikan pengarahan, informasi, instruksi, saran, nasehat, dan penilaian kepada bawahan tentang tujuan dan kebijaksanaan perusahaan. Fungsi komunikasi keatas adalah memberikan informasi kepada tingkatan manajemen atas tentang apa yang terjadi pada tingkatan bawah, bentuk komunikasi ini berupa laporan, penjelasan gagasan, dan permintaan pengambilan keputusan. Komunikasi mencakup arus informasi kepada orang-orang yang berbeda pada tingkat hierarki wewenang yang sama (horizontal) dan arus informasi diagonal antar karyawan pada tingkatan yang berbeda dan tidak mempunyai wewenang langsung pada pihak lainnya. Pertukaran informasi antara karyawan di dalam perusahaan sangat membantu dalam usaha menjalin dan mempertahankan atau mengikat suatu organisasi menjadi satu kesatuan yang utuh dan juga berfungsi sebagai alat utama untuk mengkoordinasikan dan mempersatukan semua bagian yang ada dalam struktur perusahaan.

Berdasarkan latar belakang bahwa setiap pemimpin dapat mengatur karyawan dengan baik serta adanya komunikasi yang baik terhadap karyawan maka kinerja karyawan seharusnya juga akan meningkat. Maka penulis tertarik untuk

mengadakan penelitian dengan judul. **“Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Jatim Times Network Malang).**

### **1.2 Rumusan Masalah**

- a. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
- b. Apakah komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan?
- c. Apakah kepemimpinan dan komunikasi organisasi berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

- a. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.
- b. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan
- c. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan komunikasi organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

- a. Bagi Perusahaan

Diharapkan hasil penelitian ini dapat berguna bagi perusahaan terutama sebagai bahan masukan dan pertimbangan dalam penyusunan kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan sebagai pemberi pelayanan ke konsumen.

b. Bagi Fakultas

Hasil penelitian diharapkan dapat dipergunakan sebagai referensi pada penelitian-penelitian yang akan dilakukan dimasa yang akan datang.

c. Bagi Peneliti

Menambah pengetahuan dan pengalaman penulis apabila tujuan/praktek diperusahaan dan memperluas cakrawala ilmu terutama dalam hal-hal yang berhubungan dengan kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan.

### **1.5 Sistematika Penulisan**

Untuk memudahkan berbagai pihak yang ingin mengetahui gambaran tentang penelitian ini maka berikut sistematika yang akan disajikan penulis:

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Menguraikan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

#### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Menguraikan tentang penelitian terdahulu, kepemimpinan, sifat-sifat kepemimpinan, teori kepemimpinan, tipe kepemimpinan, indikator kepemimpinan, komunikasi, saluran komunikasi dalam organisasi, komunikasi yang efektif, kinerja karyawan, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, teori-teori kinerja, indikator kinerja, hubungan antar variabel dan kerangka konsep dan hipotesis.

### BAB III METODE PENELITIAN

Menguraikan tentang jenis penelitian, lokasi penelitian, konsep dan variabel, jenis data, sumber data, populasi, metode penelitian, uji instrumental, dan metode analisis data.

### BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Menguraikan tentang gambaran umum PT Jatim Times Network Malang, gambaran karakteristik responden, hasil uji validitas dan reliabilitas, analisis statistik deskriptif, analisis data, hasil pengujian hipotesis dan pembahasan hasil dari penelitian.

### BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Menguraikan tentang kesimpulan dari hasil penelitian dan saran terkait dari hasil penelitian yang diperoleh.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

##### a. Larisang (2007)

Penelitian Larisang (2007) berjudul Analisis Pola Gaya Kepemimpinan, Kematangan, Motivasi Kerja, Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Bawahan : Studi Kasus Pada CV. Mitra Niaga Indonesia. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pola gaya kepemimpinan manajemen, tingkat kematangan dan motivasi kerja karyawan dan melakukan pengujian dengan metode desain eksperimen untuk mengetahui apakah ada pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan, kematangan dan motivasi karyawan terhadap kinerja karyawan guna mengukur sejauh mana kinerja karyawan dapat dipertahankan dan ditingkatkan melalui gaya kepemimpinan , motivasi dan kemampuan bawahan/karyawan. Pendekatan yang digunakan adalah gaya kepemimpinan situasional yang diturunkan dari Harsey dan Blanchard dan teori motivasi dari MC.Celland dan Clayton Alderfer. Hasil studi pada CV. Mitra Niaga Indonesia menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan atasan, kematangan dan motivasi kerja bawahan/karyawan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

##### b. Miswan (2010)

Miswan (2010) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Perilaku Kepemimpinan, Iklim Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Pegawai Negeri Sipil Pada Universitas Swasta Di Kota Bandung (Studi Pada

Jurusan/Program Studi Di Lingkungan Universitas Swasta Se-Kota Bandung). Dosen Merupakan salah satu komponen essensial dalam suatu sistem pendidikan di perguruan tinggi. Peran dan tanggung jawab dosen sangat penting dalam mewujudkan kualitas manusia. Oleh sebab itu seorang dosen dituntut untuk berkinerja secara optimal sehingga menciptakan kinerja dosen yang profesional dan bermutu tinggi. Keadaan tersebut akan tercipta apabila didukung oleh perilaku kepemimpinan ketua jurusan, iklim organisasi dan motivasi kerja dosen. Penelitian ini bertujuan untuk menguji seberapa besar pengaruh secara total perilaku kepemimpinan ketua jurusan, iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja dosen PNS pada universitas swasta di Kota Bandung. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan menggunakan metode *explanatory survei*. Populasi dalam penelitian ini 43 jurusan/program studi pada tujuh universitas swasta di Kota Bandung. Subyek dalam penelitian ini adalah, dosen, dan mahasiswa. Data yang diperlukan adalah data sekunder yang diperoleh dari kuesioner tertutup yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya. Data yang telah terkumpul dianalisis dengan analisis deskriptif, sedangkan pengujian hipotesis menggunakan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen PNS. Iklim organisasi berpengaruh positif tapi tidak signifikan, sedangkan motivasi kerja dosen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dosen PNS pada universitas swasta Kota Bandung. Kesimpulan dari penelitian ini bahwa perilaku kepemimpinan, iklim organisasi dan motivasi kerja merupakan faktor-faktor strategis untuk mewujudkan kinerja dosen PNS yang profesional bermutu.

Sementara saran yang diajukan yaitu manakala ketua jurusan ingin mewujudkan kinerja dosen yang profesional maka ketua jurusan hendaknya menentukan model tepat mengenai perilaku kepemimpinan, iklim organisasi, dan motivasi kerja.

c. Mardianto (2005)

Mardianto (2005) melakukan penelitian dengan judul Analisis Pengaruh Komunikasi Atasan Bawahan Dan Motivasi Terhadap Kinerja di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah Cabang Surakarta. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh faktor-faktor komunikasi dan motivasi terhadap kinerja PT Bank BPD Jateng cabang Surakarta dan untuk mengetahui faktor-faktor yang paling dominan pengaruhnya terhadap kinerjanya. Populasi penelitian ini adalah semua pegawai di PT Bank BPD Jateng cabang Surakarta yang telah lebih dari dua tahun menjadi pegawai tetap. Menurut tabel Krijcie-Morgan Usman (2000:322), bila jumlah populasi sampel random 99 orang maka yang diambil sebagai sampel sebanyak 83 orang. Berdasarkan hasil analisis dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel komunikasi dan motivasi terhadap kinerja PT Bank BPD Jateng cabang Surakarta, baik secara individual maupun secara simultan.

d. Wahyuni (2009)

Wahyuni (2009) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi Dengan Komitmen Organisasi Dan Tekanan Pekerjaan Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Perusahaan BUMN di Provinsi Sumatera Barat). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja

karyawan bagian akuntansi dengan komitmen organisasi dan tekanan pekerjaan sebagai variabel intervening. Penelitian ini menggunakan acuan penelitian yang dilakukan oleh Chen et al, (2006). Penelitian ini merupakan penelitian empiris dengan menggunakan simple random sampling di dalam pengambilan sampel. Data yang diperoleh 109 dari 159 kuesioner, penyebaran kuesioner dengan cara mengantar langsung dan via pos. Obyek penelitian ini adalah karyawan bagian akuntansi pada BUMN di Provinsi Sumatera Barat dengan 109 responden. Analisis data dilakukan dengan Structural Equation Model (SEM) dengan Program AMOS versi 5.0. Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja. Komunikasi organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja. Penelitian ini tidak menunjukkan komitmen organisasi dan tekanan pekerjaan sebagai variabel intervening atas pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja.

e. Rizqi (2015)

Taufiq Ainur Rizqi (2015) melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan, untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan serta untuk mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis regresi berganda. Populasi dalam penelitian ini terdiri dari karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia WiTel

Jatim Selatan berdasarkan data terakhir sebanyak 149 karyawan serta berdasarkan rumus Slovin dihasilkan sampel sebanyak 60 karyawan. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk setiap item variabel penelitian. Berdasarkan hasil perhitungan statistik dengan program SPSS.18. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan (X1) dan Komunikasi (X2) memiliki pengaruh signifikan secara simultan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Kedua, variabel Kepemimpinan (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Ketiga, variabel Komunikasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Keempat, variabel Komunikasi (X2) memiliki pengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan (X2).

**Tabel 2.1 Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu**

No.	Judul Penelitian	Variabel	Hasil
1	Analisa Pola Gaya Kepemimpinan, Kematangan, Motivasi Kerja Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Bawahan (Larisang, 2007)	Pola gaya kepemimpinan (X1), kematangan (X2), motivasi kerja (X3), kinerja bawahan (Y)	Gaya kepemimpinan atasan, kematangan dan motivasi kerja bawahan/karyawan secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Kepemimpinan, Iklim Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Pegawai Negeri Sipil Pada Universitas Swasta Di Kota Bandung (Miswan (2010)	Kepemimpinan (X1), Iklim Organisasi (X2), Motivasi Kerja (X3), Kinerja (Y)	Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, iklim organisasi berpengaruh positif tapi tidak signifikan, sedangkan motivasi kerja dosen berpengaruh positif dan

No.	Judul Penelitian	Variabel	Hasil
			signifikan terhadap kinerja
3	Pengaruh Komunikasi Atasan Bawahan Dan Motivasi Terhadap Kinerja di PT. BPD Jawa Tengah Cabang Surakarta Mardianto (2005)	Komunikasi Atasan Bawahan (X), Motivasi Kinerja (Y)	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel komunikasi dan motivasi terhadap kinerja
4	Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi Dengan Komitmen Organisasi Dan Tekanan Pekerjaan Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Perusahaan BUMN di Provinsi Sumatera Barat) Wahyuni (2009)	Komunikasi Organisasi (X1), Kinerja Karyawan (Y), Komitmen Organisasi (X2), Tekanan Pekerjaan (X3)	Komunikasi organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja. Komunikasi organisasi berpengaruh negatif terhadap tekanan pekerjaan. Tekanan pekerjaan tidak berpengaruh terhadap kinerja. Komunikasi organisasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja
5	Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan	Kepemimpinan (X1), Komunikasi (X2), Kinerja Karyawan (Y)	Kepemimpinan dan Komunikasi memiliki pengaruh signifikan secara simultan terhadap Kinerja Karyawan. Kedua, variabel Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap

No.	Judul Penelitian	Variabel	Hasil
	Taufiq Ainur Rizqi (2015)		Kinerja Karyawan . Ketiga, variabel Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Keempat, variabel Komuniiasi memiliki pengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan.

Sumber: Penelitian Terdahulu

## 2.2 Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari kata pimpin yang memuat dua hal pokok yaitu pemimpin sebagai subyek dan yang dipimpin sebagai obyek. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, membina atau mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Pemimpin mempunyai tanggung jawab baik secara fisik maupun spiritual terhadap keberhasilan suatu aktifitas kerja dari yang dipimpin, sehingga menjadi pemimpin itu tidak mudah dan tidak akan setiap orang mempunyai kesamaan di dalam menjalankan kepemimpinannya.

Kepemimpinan hanya dapat dilaksanakan oleh seorang pemimpin. Seorang pemimpin adalah seorang yang mempunyai keahlian memimpin, mempunyai kemampuan mempengaruhi pendirian/pendapat orang atau sekelompok orang tanpa menanyakan alasan-alasannya. Seorang pemimpin adalah seorang yang aktif membuat rencana-rencana, mengkoordinasi, melakukan percobaan dan memimpin pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama-sama.

Keberhasilan atau tidaknya suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan dari seorang pemimpin perusahaan bagaimana mengelola sumber

daya manusia atau karyawan yang ada, karena seorang pemimpin tidak akan mampu melakukan pekerjaannya seorang diri, melainkan mereka juga membutuhkan bantuan dari bawahannya dalam menyelesaikan tugas-tugas yang ada dalam perusahaan.

Edwin Giselli (dalam Handoko, 2001) mendefinisikan kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Kepemimpinan adalah seni seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2001). Definisi lain kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (Siagian, 2002).

Dalam menilai keberhasilan atau tidaknya seorang pemimpin dapat dilihat dari berbagai segi antara lain mengamati serta mencatat sifat-sifat, kualitas atau mutu perilakunya, yang dipakai sebagai kriteria menilai orang lain melalui komunikasi, baik individual maupun kelompok kearah pencapaian tujuan (Anoraga, 2002).

Kepemimpinan tumbuh secara alami di antara orang-orang yang di himpun untuk mencapai suatu tujuan dalam satu kelompok. Pemimpin mengalihkan rencana-rencana menjadi kegiatan dan membuat rencana-rencana menjadi kenyataan. Pemimpin mengadakan komunikasi dengan rekan-rekan dan bawahannya untuk menyampaikan rencana tersebut menjelaskan tujuannya, memberitahukan tugas masing-masing, berusaha membangkitkan semangat kerja, berusaha mengatasi ketegangan antar anggota kelompok. Pemimpin juga

melaksanakan fungsi yang sangat penting. Mereka berusaha untuk memahami masalah-masalah yang dihadapi bawahannya dan perasaan mereka terhadap masalah tersebut, pekerjaan mereka, rekan-rekan mereka, dan lingkungan kerjanya (Terry, 2011).

Setiap pemimpin wajib untuk selalu mengamati perilaku dari bawahannya, karena dengan adanya pengamatan yang baik dilakukan oleh seorang pemimpin akan memberi masukan pimpinan tentang bawahannya dan bisa dijadikan suatu bahan dalam penyesuaian diri agar hubungan antara atasan dan bawahan menjadi lebih erat dan harmonis. Hubungan antara atasan dan bawahan harus terjalin dengan baik sehingga pemimpin akan mendapatkan kepuasan dari keberhasilan kerja karyawannya, dan pemimpin juga harus memenuhi keinginan serta kebutuhan dari karyawannya. Seorang pemimpin juga perlu memiliki kemampuan yang baik dalam mengambil tindakan guna mencapai tujuan perusahaan. oleh karena itu diperlukan pengertian dari pemimpin dalam mengambil tindakan-tindakan tersebut agar berpengaruh terhadap anggota-anggota kelompok pekerjaan yang bersangkutan.

### **2.2.1 Sifat-Sifat Kepemimpinan**

Dalam Handoko (1995:297) Edwin Ghiseli mengemukakan teori mereka tentang teori kesifatan atau sifat kepemimpinan, ada enam sifat kepemimpinan yaitu:

#### **a. Kemampuan**

Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas atau pelaksana fungsi-fungsi dasar manajemen.

b. Kebutuhan akan prestasi kerja

Kebutuhan akan prestasi kerja dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.

c. Kecerdasan

Kecerdasan mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya pikir.

d. Ketegasan

Ketegasan atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah dengan cepat dan tepat.

e. Kepercayaan diri

Kepercayaan diri atau pandangan terhadap dirinya sehingga mampu memecahkan masalah.

f. Inisiatif

Inisiatif atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, dan mengembangkan kegiatan serta menemukan cara-cara baru.

### 2.2.2 Teori Kepemimpinan

Teori kepemimpinan menurut para ahli merupakan penggeneralisasian perilaku dari seorang pemimpin dan konsep kepemimpinannya. Efektifitas seorang pemimpin sebenarnya tidak akan pernah terlepas dari kemampuannya untuk membaca. Membaca yang dimaksud di sini yaitu membaca situasi yang dihadapi dan menyelaraskannya dengan gaya kepemimpinan yang tepat sehingga dapat memenuhi tuntutan dari situasi tersebut. Penyesuaian gaya kepemimpinan tersebut tentunya membutuhkan kemampuan dan menentukan ciri khas serta perilaku tertentu. Wursanto (2002:197) menyatakan teori kepemimpinan adalah bagaimana

seseorang menjadi pemimpin atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin.

Beberapa teori tentang kepemimpinan yaitu:

a. Teori Kelebihan

Teori ini beranggapan bahwa seseorang akan menjadi pemimpin apabila ia memiliki kelebihan dari para pengikutnya. Pada dasarnya kelebihan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin mencakup 3 hal yaitu kelebihan ratio, kelebihan rohaniah, kelebihan badaniah.

b. Teori Sifat

Teori ini menyatakan bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin yang baik apabila memiliki sifat-sifat yang positif sehingga para pengikutnya dapat menjadi pengikut yang baik, sifat-sifat kepemimpinan yang umum misalnya bersifat adil, suka melindungi, penuh rasa percaya diri, penuh inisiatif, mempunyai daya tarik, energik, persuasif, komunikatif dan kreatif.

c. Teori Keturunan

Menurut teori ini, seseorang menjadi pemimpin karena keturunan atau warisan, karena orangtuanya seorang pemimpin maka anaknya otomatis akan menjadi pemimpin menggantikan orangtuanya.

d. Teori Kharismatik

Teori ini menyatakan bahwa seseorang menjadi pemimpin karena orang tersebut mempunyai kharisma (pengaruh yang sangat besar). Pemimpin ini biasanya memiliki daya tarik, kewibawaan dan pengaruh yang sangat besar.

e. Teori Bakat

Teori ini disebut juga teori ekologis, yang berpendapat bahwa pemimpin lahir karena bakatnya. Ia menjadi pemimpin karena memang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin. Bakat kepemimpinan harus dikembangkan, misalnya dengan memberi kesempatan orang tersebut menduduki suatu jabatan.

f. Teori Sosial

Teori ini beranggapan pada dasarnya setiap orang dapat menjadi pemimpin. Setiap orang mempunyai bakat untuk menjadi pemimpin asal dia diberi kesempatan. Setiap orang dapat dididik menjadi pemimpin karena masalah kepemimpinan dapat dipelajari, baik melalui pendidikan formal maupun pengalaman praktek.

### **2.2.3 Tipe Kepemimpinan**

Menurut Kartono, (2003) membagi tipe kepemimpinan menjadi:

a. Tipe Otokratis (Dominator)

Dalam tipe ini, pemimpin bertindak diktator pada bawahannya. Cenderung melakukan pemaksaan dalam menggerakkan kelompoknya. Disini kewajiban dari bawahan adalah untuk mengikuti dan menjalankan perintah. Tak boleh ada saran dan bantahan dari bawahan. Mereka diharuskan patuh dan setia secara mutlak kepada pemimpinnya. Kendali penuh ada pada pemimpin (bersifat satu arah).

b. Tipe Demokratis

Tipe kepemimpinan demokratis adalah kebalikan dari pemimpin otokratis. Disini pemimpin ikut berbaur dan berada ditengah-tengah anggotanya. Hubungan yang tercipta juga tidaklah kaku seperti majikan dengan bawahan, melainkan seperti saudara sendiri. Pemimpin selalu memperhatikan kebutuhan kelompoknya dan mempertimbangkan kesanggupan kelompok dalam mengerjakan tugas. Pemimpin juga mau menerima masukan dan saran dari bawahannya.

c. Tipe Kharismatik

Tipe kepemimpinan kharismatik memiliki energi dan daya tarik yang luar biasa untuk dapat mempengaruhi orang lain, maka tidaklah heran apabila memiliki pengikut atau masa yang jumlahnya besar. Sifat kharismatik yang dimiliki adalah karunia dari Tuhan. Pemimpin kharismatik bisa dilihat dari cara mereka berbicara, berjalan maupun bertindak.

d. Tipe Paternalistik

Tipe pemimpin ini memiliki sifat kepatutan, mereka menganggap bahwa bawahan tidak bisa bersifat mandiri dan perlu dorongan dalam melakukan sesuatu. Pemimpin ini selalu melindungi bawahannya. Pemimpin paternalistik memiliki sifat mana tahu yang besar sehingga jarang memberikan kesempatan pada bawahan untuk mengambil keputusan.

e. Tipe Militeristik

Tipe kepemimpinan militeristik adalah tipe pemimpin yang memiliki disiplin tinggi dan biasanya menyukai hal-hal yang formal. Menerapkan

sistem komando dalam menggerakkan bawahannya untuk melakukan perintah. Menggunakan pangkat dan jabatan dalam mempengaruhi bawahan untuk bertindak.

f. Tipe Laissez-Faire

Kepemimpinan dalam tipe ini, pemimpin tidak memberikan instruksi dan perintah, mereka membiarkan bawahannya untuk berbuat sekehendaknya. Tak ada kontrol dan koreksi. Tentu saja dalam kepemimpinan ini sangatlah mudah terjadi kekacauan dan bentrokan. Pemimpin tak menjalankan perannya dengan baik.

#### **2.2.4 Indikator Kepemimpinan**

Indikator kepemimpinan menurut Wahjosumidjo (1991:154) diantaranya adalah:

1) Bersifat adil

Dalam kegiatan suatu organisasi, rasa kebersamaan diantara para anggota adalah mutlak, sebab rasa kebersamaan pada hakikatnya merupakan pencerminan dari pada kesepakatan antara para bawahan maupun antara pemimpin dengan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi.

2) Memberi sugesti

Sugesti biasanya disebut sebagai saran atau anjuran. Dalam rangka kepemimpinan, sugesti merupakan pengaruh dan sebagainya, yang mampu menggerakkan hati orang lain dan sugesti mempunyai peranan yang sangat penting di dalam memelihara dan membina harga diri serta

rasa pengabdian, partisipasi, dan rasa kebersamaan diantara para bawahan.

3) Mendukung tujuan

Tercapainya tujuan organisasi tidak secara otomatis terbentuk, melainkan harus didukung oleh adanya kepemimpinan. Oleh karena itu, agar setiap organisasi dapat efektif dalam arti mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka setiap tujuan yang ingin dicapai perlu disesuaikan dengan keadaan organisasi serta memungkinkan para bawahan untuk bekerja sama.

4) Katalisator

Seorang pemimpin dikatakan berperan sebagai katalisator, apabila pemimpin itu selalu dapat meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada, berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin.

5) Menciptakan rasa aman

Setiap pemimpin berkewajiban menciptakan rasa aman bagi para bawahannya. Dan ini hanya dapat dilaksanakan apabila setiap pemimpin mampu memelihara hal-hal yang positif, sikap optimisme di dalam menghadapi segala permasalahan, sehingga dalam melaksanakan tugas-tugasnya, bawahan merasa aman, bebas dari segala perasaan gelisah, kekhawatiran, merasa memperoleh jaminan keamanan dari pimpinan.

6) Sebagai wakil organisasi

Setiap bawahan yang bekerja pada unit organisasi apapun, selalu memandang atasan atau pimpinannya mempunyai peranan dalam segala bidang kegiatan, lebih-lebih yang menganut prinsip-prinsip keteladanan atau panutan-panutan. Seorang pemimpin adalah segala-segalanya, oleh karena itu segala perilaku, perbuatan, dan kata-katanya akan selalu memberikan kesan-kesan tertentu terhadap organisasinya.

7) Sumber inspirasi

Seorang pemimpin pada hakikatnya adalah sumber semangat bagi para bawahannya. Oleh karena itu, setiap pemimpin harus selalu dapat membangkitkan semangat para bawahan sehingga bawahan menerima dan memahami tujuan organisasi dengan antusias dan bekerja secara efektif ke arah tercapainya tujuan organisasi.

8) Bersikap menghargai

Setiap orang pada dasarnya menghendaki adanya pengakuan dan penghargaan diri pada orang lain. Demikian pula setiap bawahan dalam organisasi memerlukan adanya pengakuan dan penghargaan dari atasan. Oleh karena itu, menjadi suatu kewajiban bagi pemimpin untuk mau memberikan penghargaan atau pengakuan dalam bentuk apapun kepada bawahannya.

Menurut Ultsary (2010) berikut ini penyampaian komunikasi yang dilakukan perusahaan baik lisan maupun tertulis melalui beberapa media:

Jenis penyampaian komunikasi lisan :

1. Mengadakan *Briefing* setiap pagi yang dipimpin oleh manajer sebelum semua karyawan melakukan tugas masing-masing baik berupa nasehat, instruksi, dan pengarahan.
2. Menetapkan agenda rapat setiap akhir bulan yang dipimpin oleh pimpinan perusahaan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan serta membahas masalah yang ada.
3. Pimpinan memberikan instruksi langsung kepada karyawan.

Jenis penyampaian komunikasi tertulis :

- a. Komunikasi melalui peraturan tata tertib karyawan yang ada dibagikan kepada seluruh karyawan yang diterbitkan oleh perusahaan.
- b. Komunikasi melalui papan pengumuman tentang agenda rapat, seminar, dan presentasi.
- c. Komunikasi melalui surat perintah yang diterbitkan atasan oleh pimpinan yang berwenang melalui surat keterangan, telegram, fax, serta melalui surat masuk dan keluar lainnya yang berhubungan dengan perusahaan.

### **2.3 Komunikasi**

Komunikasi adalah proses pengiriman pesan atau informasi berupa gagasan, fakta, pikiran, perasaan antara dua individu atau lebih dengan efektif sehingga dapat dipahami dengan mudah. Menurut Eugene (2001), komunikasi adalah proses dalam pengaturan organisasi untuk memelihara agar manajemen dan

para karyawan tetap tahu tentang bermacam-macam hal yang relevan. Sedangkan menurut Haryani (2010) komunikasi merupakan proses dimana seseorang (komunikator) mengirimkan stimuli (biasanya dengan simbol-simbol verbal) untuk mengubah perilaku dari orang lain (komunikan).

Menurut Mangkunegara (2000) komunikasi adalah proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang ke orang lain tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud. Dari pengertian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa komunikasi adalah suatu proses penyampaian pesan oleh seseorang kepada orang lain melalui media tertentu yang menghasilkan sebuah informasi. Ada empat indikator-indikator komunikasi agar efektif diantaranya:

a. Pemahaman

Pemahaman merupakan suatu kemampuan memahami pesan secara cermat sebagaimana disampaikan oleh komunikator. Dalam hal ini komunikan dikatakan efektif apabila mampu memahami secara tepat. Sedangkan komunikator dikatakan efektif apabila berhasil menyampaikan pesan secara cermat.

b. Kesenangan

Apabila proses komunikasi itu selain berhasil menyampaikan informasi, juga dapat berlangsung dalam suasana yang menyenangkan ke dua belah pihak. Sebenarnya tujuan berkomunikasi tidaklah sekedar transaksi pesan, akan tetapi dimaksudkan pula untuk saling interaksi secara menyenangkan untuk memupuk hubungan insani.

c. Pengaruh Pada Sikap

Apabila seorang berkomunikasi setelah menerima pesan kemudian sikapnya berubah sesuai dengan makna pesan itu. Tindakan mempengaruhi orang lain merupakan bagian dari kehidupan sehari-hari di perkantoran. Dalam berbagai situasi kita berusaha mempengaruhi sikap orang lain dan berusaha agar orang lain bersikap positif sesuai keinginan kita.

d. Hubungan Yang Makin Baik

Bahwa dalam proses komunikasi yang efektif secara tidak sengaja meningkatkan kadar hubungan interpersonal. Di perkantoran, seringkali terjadi komunikasi dilakukan bukan untuk menyampaikan informasi atau mempengaruhi sikap semata, tetapi kadang-kadang terdapat maksud implisit di sebaliknya, yakni untuk membina hubungan baik.

Supardi (2002) memaknai komunikasi sebagai usaha untuk mendorong orang lain untuk menginterpretasikan pendapat seperti apa yang dikehendaki oleh orang yang mempunyai pendapat tersebut. Dengan komunikasi diharapkan diperoleh titik persamaan, saling pengertian. Komunikasi mengandung arti yang lebih luas daripada sekedar mengatakan atau menuliskan sesuatu, di dalamnya juga tercakup suatu pengertian.

### **2.3.1 Saluran Komunikasi Dalam Organisasi**

Saluran komunikasi dalam organisasi merupakan proses penyampaian pesan antar anggota-anggota organisasi yang terjadi untuk kepentingan organisasi, seperti halnya komunikasi antara atasan dan bawahan maupun antara sesama bawahan. Tipe-tipe saluran komunikasi ini dibedakan menjadi empat, yaitu:

a. Komunikasi Ke Bawah (*Downward Communication*)

Komunikasi ke bawah dalam suatu organisasi berarti ia mengalir dari wewenang yang lebih tinggi ke wewenang yang lebih rendah. Bentuk yang paling umum adalah instruksi, memo resmi, pernyataan tentang kebijakan perusahaan, prosedur, pedoman kerja, dan pengumuman perusahaan.

b. Komunikasi Ke Atas (*Upward Communication*)

Kebutuhan komunikasi ke bawah sama banyaknya dengan jumlah komunikasi ke atas. Alat komunikasi ke atas yang sering digunakan secara luas terdiri dari kotak saran, rapat kelompok, laporan kepada penyelia, dan prosedur permohonan atau keluhan. Bentuk komunikasi ini biasanya tersendat-sendat dan tersaring. Setiap jenjang pimpinan enggan meneruskan masalah ke atas karena hal itu dapat dipandang sebagai pengakuan kegagalan. Para karyawan biasanya cenderung hanya memberitahu atasan tentang hal-hal yang menurut mereka ingin di dengar atasan. Jadi, setiap bawahan memiliki alasan untuk memilih, menafsirkan dan berbagai tindakan penyaringan informasi lainnya.

c. Komunikasi Horizontal

Tersedianya arus komunikasi horisontal sering kali dilupakan dalam sebuah desain organisasi. Komunikasi horisontal sangat penting bagi koordinasi dan integrasi dari beraneka ragam fungsi keorganisasian. Komunikasi dari teman sejawat sering kali diperlukan untuk mengadakan koordinasi dan dapat juga memberikan kepuasan terhadap kebutuhan sosial.

### 2.3.2 Komunikasi Yang Efektif

Komunikasi yang efektif adalah pertukaran informasi, ide, perasaan yang menghasilkan perubahan sikap sehingga terjalin sebuah hubungan baik antara pemberi pesan dan penerima pesan. Pengukuran efektifitas dari suatu proses komunikasi dapat dilihat dari tercapainya tujuan si pengirim pesan. Menurut Eugene (2001) dalam komunikasi yang efektif perlu diingat langkah-langkah berikut:

- a. Mempunyai gagasan yang jelas tentang pesan yang akan disampaikan.
- b. Gagasan harus disampaikan dalam bentuk yang sesuai, bila mungkin dalam bahasa si penerima.
- c. Memilih media komunikasi yang paling sesuai, misalnya telepon/fax, email, rapat/pertemuan, memo atau laporan.
- d. Memastikan bahwa pesan sampai pada penerima, namun demikian harus disadari bahwa analisis akhir tanggung jawab untuk mengartikan isi pesan ada pada penerima.
- e. Memastikan bahwa makna yang dimaksud oleh pesan sampai ke tujuan, hal ini lebih mudah dalam komunikasi dua arah.

### 2.4 Kinerja Karyawan

Kinerja adalah kondisi dari sebuah kelompok di mana ada tujuan yang jelas dan tetap yang dirasakan menjadi penting dan terpadu dengan tujuan individu (Panggabean, 2004). Menurut Nitisemito (2003), kinerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan diharapkan lebih cepat dan lebih baik.

Kinerja dari seorang karyawan adalah hal yang sifatnya individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam proses penyelesaian tugasnya. Pihak manajemen dapat mengukur karyawan atas unjuk kerjanya berdasarkan kinerja dari masing-masing karyawan. Kinerja adalah sebuah aksi bukan kejadian. Aksi dari kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada waktu itu juga. Kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Hal ini berarti bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam bekerja untuk periode waktu tertentu dan penekanannya terhadap hasil kerja yang diselesaikan dalam periode waktu tertentu (Timpe, 1993).

#### **2.4.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah:

a. Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif tidak efisien. Sebaliknya, abila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien (Prawirosentono, 1999:27).

b. Otoritas (wewenang)

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan

kontribusinya (Prawirosentono, 1999:27). Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dilakukan dalam organisasi tersebut.

c. Disiplin

Disiplin adalah taat pada hukum dan aturan yang berlaku (Prawirosentono, 1999:27). Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

d. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

#### 2.4.2 Teori-teori Kinerja

Bernardin dan Russel (dalam Ruky, 2002:15) memberikan pengertian atau kinerja sebagai berikut: *performance is defined as the record of outcomes produced on a spesified job function or activity during time period*. Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Menurut Gibson, dkk (2003:355), *job performance* adalah hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi, efisiensi dan kinerja keefektifan kinerja lainnya. Sementara menurut Ilyas (1999: 99), kinerja adalah penampilan hasil kerja personil maupun dalam suatu organisasi. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personil yang memangku jabatan fungsional maupun struktural tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personil di dalam organisasi.

Pengertian kinerja lainnya dikemukakan oleh Payaman Simanjuntak (2005:1) yang mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan dalam kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Menurut Irawan (2002:11), bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang bersifat konkret, dapat diamati, dan dapat diukur. Jika kita mengenal tiga macam tujuan, yaitu tujuan organisasi, tujuan unit, dan tujuan pegawai, maka kita juga mengenal tiga macam kinerja, yaitu kinerja organisasi, kinerja unit, dan kinerja pegawai. Dessler (2000:87) berpendapat: Kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya.

### **2.4.3 Indikator Kinerja Karyawan**

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada tiga, yakni:

#### **a. Kualitas**

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.

c. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktifitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.

Kuantitas dan kualitas dari barang dan jasa yang dapat dihasilkan oleh perusahaan sangatlah bergantung terhadap kualitas dan kuantitas sumber daya manusianya (karyawan). Sumber daya manusia merupakan faktor utama atau ujung tombak dalam hal pencapaian tujuan perusahaan. Kinerja baik yang dihasilkan oleh karyawan akan berdampak baik pula terhadap produktifitas perusahaan sehingga untuk mencapai suatu tujuan perusahaan dapat terlaksana dengan mudah.

## 2.5 Hubungan antar variabel

a. Hubungan antara Kepemimpinan dan Kinerja

Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat tergantung pada mutu kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan. Bahkan kiranya dapat dikatakan bahwa mutu kepemimpinan yang terdapat dalam suatu organisasi memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi tersebut dalam kinerja para pegawainya (Siagian,1999). Miswan (2010) dalam penelitiannya yang berjudul

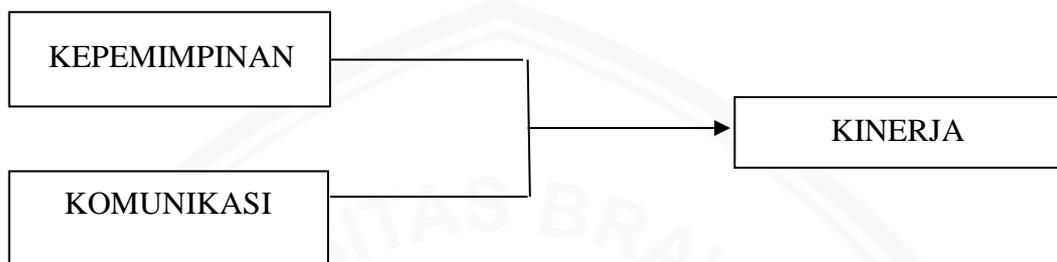
“Kepemimpinan, Iklim Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Pegawai Negeri Sipil Pada Universitas Swasta Di Kota Bandung” mengungkapkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.

b. Hubungan antara Komunikasi dan Kinerja

Komunikasi merupakan hal yang paling penting dan harus terjadi antara atasan dan bawahan maupun sesama karyawan suatu perusahaan. Komunikasi yang baik dan efektif dapat membuat kinerja karyawannya menjadi lebih baik, karena pada dasarnya sebagai sumber daya manusia yang membutuhkan sesuatu untuk dapat memacu keinginan mereka untuk dapat bekerja dengan giat sehingga mereka mampu meningkatkan kreativitas dan semangat kerja sesuai dengan batas kemampuan masing – masing. Mardianto (2005) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Komunikasi Atasan Bawahan Dan Motivasi Terhadap Kinerja di PT. BPD Jawa Tengah Cabang Surakarta” mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel komunikasi terhadap kinerja. Wahyuni (2009) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi Dengan Komitmen Organisasi Dan Tekanan Pekerjaan Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Perusahaan BUMN di Provinsi Sumatera Barat) mengungkapkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja.

## 2.6 Kerangka konsep dan Hipotesis

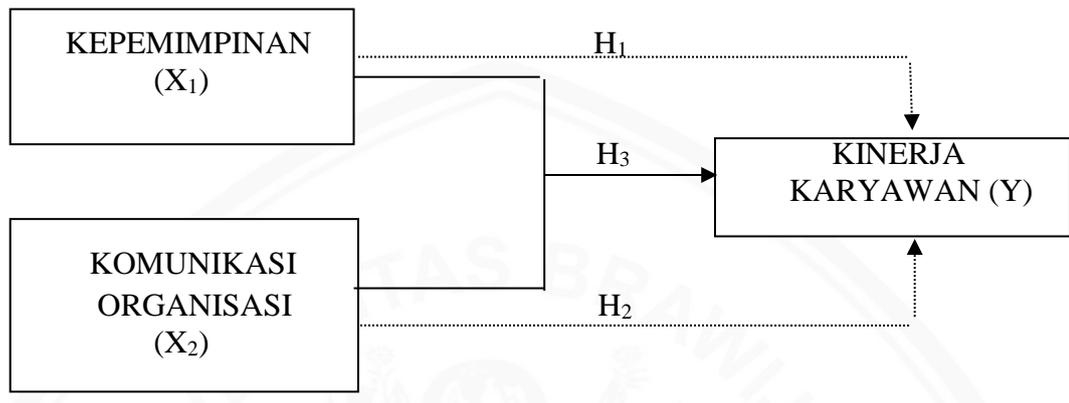
Berdasarkan beberapa kajian teori dan landasan teori dari beberapa ahli, maka dapat ditemukan tiga konsep, yaitu kepemimpinan, komunikasi dan kinerja seperti disajikan pada gambar berikut.



**Gambar 2.1 Model Konsep**

Merujuk pada model konsep tersebut, maka dapat disusun model hipotesis penelitian. Menurut Sugiyono (2012:51), “hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan.” Sedangkan menurut Arikunto (2012:71), “hipotesis dapat diartikan sebagai jawaban yang bersifat sementara terhadap permasalahan penelitian sampai terbukti melalui data yang terkumpul.”

Berdasarkan uraian tersebut maka dalam penelitian ini dapat disusun suatu model hipotesis sebagai berikut :



Gambar 2.2 Model Hipotesis

Keterangan :

- > : Pengaruh simultan
- - - - -> : Pengaruh parsial

Berdasarkan model hipotesis di atas, dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

a. Hipotesis I

Diduga kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

b. Hipotesis II

Diduga komunikasi organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).

c. Hipotesis III



Diduga kepemimpinan ( $X_1$ ) dan komunikasi organisasi ( $X_2$ ) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ).



## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah tipe *explanatory research*. Singarimbun dan Effendi (2006:4) menjelaskan *explanatory research* yaitu penelitian yang digunakan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa yang dirumuskan atau sering kali disebut sebagai penelitian penjelas. Penelitian ini memiliki tingkat yang tinggi karena tidak hanya mempunyai nilai mandiri maupun membandingkan tetapi juga berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan, dan juga mengontrol suatu gejala dengan pendekatan kuantitatif.

Menurut Sugiyono (2012:14) metode penelitian kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada sifat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu yang memiliki tujuan menguji hipotesis yang telah ditetapkan dan digeneralisasikan.

#### 3.2 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana penelitian itu akan dilaksanakan guna mendapatkan data dan informasi yang dibutuhkan berkaitan dengan masalah-masalah yang akan diteliti. Penelitian ini akan dilakukan pada PT Jatim Times Network Malang Jalan Raya Tlogomas Malang. Dengan pertimbangan secara obyektif, subyektif, dan teknis. Secara obyektif karena sampai saat ini banyak diketahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi komitmen

organisasional. Secara subyektif yaitu dengan adanya berbagai macam problematik yang dihadapi selama penelitian berlangsung diperkirakan berada dalam batas kapasitas penelitian untuk menyelesaikannya. Secara teknis yaitu karena jumlah dana, batas waktu studi, dan daya dukung teknis lainnya, sehingga memungkinkan untuk mengoperasikan penelitian ini sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

### **3.3 Konsep, Variabel, dan Definisi Operasional**

#### **3.3.1 Konsep dan Variabel**

Konsep adalah pengertian abstrak yang digunakan para ilmuwan sebagai komponen dalam membangun proposisi dan teori atau digunakan dalam memberi arti suatu fenomena (Arikunto, 2012:96). Dalam penelitian ini terdapat tiga konsep yaitu kepemimpinan, komunikasi dan kinerja.

Arikunto (2012:96) menyatakan bahwa variabel adalah obyek penelitian atau apa yang menjadi titik perhatian suatu penelitian. Berdasarkan pendapat yang telah dikemukakan diatas maka dalam penelitian ini terdapat tiga variabel bebas yaitu kepemimpinan dengan notasi  $X_1$ , komunikasi dengan notasi  $X_2$  dan satu variabel terikat yaitu kinerja karyawan dengan notasi (Y).

#### **3.3.2 Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional variabel pada penelitian ini adalah:

a. **Kepemimpinan ( $X_1$ )**

Kepemimpinan dalam penelitian ini merupakan bimbingan atau motivasi yang diberikan pimpinan kepada bawahannya, kearah tujuan yang telah ditentukan dengan cara menjelaskan ketentuan-ketentuan tentang peran dan tugas bawahannya.

Indikator kepemimpinan menurut Wahjosumidjo (1991:154) diantaranya adalah:

9) Bersifat adil

Dalam kegiatan suatu organisasi, rasa kebersamaan diantara para anggota adalah mutlak, sebab rasa kebersamaan pada hakikatnya merupakan pencerminan dari pada kesepakatan antara para bawahan maupun antara pemimpin dengan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi. Jadi sebagai seorang pemimpin yang bersifat adil menghormati bawahannya adalah suatu hal yang penting, disamping itu pemimpin juga harus bersikap proporsional dalam perusahaan tidak membedakan ras, suku, agama atau hal lainnya yang akan membuat kinerja karyawannya menurun, sehingga pencapaian tujuan perusahaan akan sulit dilakukan.

10) Memberi sugesti

Sugesti biasanya disebut sebagai saran atau anjuran. Dalam rangka kepemimpinan, sugesti merupakan pengaruh dan sebagainya, yang mampu menggerakkan hati orang lain dan sugesti mempunyai peranan yang sangat penting di dalam memelihara dan membina harga diri serta rasa pengabdian, partisipasi, dan rasa kebersamaan diantara para bawahan. Seorang pemimpin yang memberi sugesti yang benar adalah dapat menggerakkan bawahannya sesuai dengan tujuan organisasi serta dapat meningkatkan semangat kerja bawahannya.

#### 11) Mendukung tujuan

Tercapainya tujuan organisasi tidak secara otomatis terbentuk, melainkan harus didukung oleh adanya kepemimpinan. Oleh karena itu, agar setiap organisasi dapat efektif dalam arti mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka setiap tujuan yang ingin dicapai perlu disesuaikan dengan keadaan organisasi serta memungkinkan para bawahan untuk bekerja sama. Oleh karena itu memberikan kesempatan bawahan untuk berpendapat merupakan salah satu hal penting dalam tercapainya tujuan organisasi.

#### 12) Katalisator

Seorang pemimpin dikatakan berperan sebagai katalisator, apabila pemimpin itu selalu dapat meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada, berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin.

#### 13) Menciptakan rasa aman

Setiap pemimpin berkewajiban menciptakan rasa aman bagi para bawahannya. Dan ini hanya dapat dilaksanakan apabila setiap pemimpin mampu memelihara hal-hal yang positif, sikap optimisme di dalam menghadapi segala permasalahan, sehingga dalam melaksanakan tugas-tugasnya, bawahan merasa aman, bebas dari segala perasaan gelisah, kekhawatiran, merasa memperoleh jaminan keamanan dari pimpinan. Dalam menciptakan rasa aman tersebut pemimpin harus memiliki

pikiran yang positif, mempunyai pendirian yang teguh serta jujur dan bijaksana.

14) Sebagai wakil organisasi

Setiap bawahan yang bekerja pada unit organisasi apapun, selalu memandang atasan atau pimpinannya mempunyai peranan dalam segala bidang kegiatan, lebih-lebih yang menganut prinsip-prinsip keteladanan atau panutan-panutan. Seorang pemimpin adalah segala-segalanya, oleh karena itu segala perilaku, perbuatan, dan kata-katanya akan selalu memberikan kesan-kesan tertentu terhadap organisasinya. Dalam hal ini seorang pemimpin dituntut untuk kreatif dan dapat memunculkan ide-ide baru guna pencapaian tujuan perusahaan.

15) Sumber inspirasi

Seorang pemimpin pada hakikatnya adalah sumber semangat bagi para bawahannya. Oleh karena itu, setiap pemimpin harus selalu dapat membangkitkan semangat para bawahan sehingga bawahan menerima dan memahami tujuan organisasi dengan antusias dan bekerja secara efektif ke arah tercapainya tujuan organisasi. Dalam hal ini kemampuan pemimpin dalam memotivasi bawahannya adalah hal yang penting, ketika seorang pemimpin sudah mampu memberikan motivasi yang baik kepada bawahannya maka kinerja bawahanpun akan semakin membaik dan mampu menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya dalam perusahaan dengan baik pula.

#### 16) Bersikap menghargai

Setiap orang pada dasarnya menghendaki adanya pengakuan dan penghargaan diri pada orang lain. Demikian pula setiap bawahan dalam organisasi memerlukan adanya pengakuan dan penghargaan dari atasan. Oleh karena itu, menjadi suatu kewajiban bagi pemimpin untuk mau memberikan penghargaan atau pengakuan dalam bentuk apapun kepada bawahannya.

#### b. Komunikasi Organisasi ( $X_2$ )

Komunikasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Yang termasuk dalam bidang ini adalah komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi *downward* atau komunikasi dari atasan kepada bawahan, komunikasi *upward* atau komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi horizontal atau komunikasi dari orang-orang yang sama level/tingkatnya dalam organisasi, keterampilan berkomunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis, dan komunikasi evaluasi program.

Indikator komunikasi diantaranya adalah:

##### 1) Komunikasi *downward* atau komunikasi dari atasan kepada bawahan.

Item-itemnya adalah menyampaikan tujuan, mengubah sikap, membentuk pendapat, mengurangi kekuatan, dan kecurigaan yang timbul karena salah informasi, mencegah kesalahpahaman karena kurang informasi dan mempersiapkan anggota organisasi untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.

- 2) Komunikasi *upward* atau komunikasi dari bawahan kepada atasan. Item-itemnya adalah: pemahaman bawahan tentang apa yang diharapkan dari aliran informasi kebawah, komunikasi keatas membantu karyawan mengatasi masalah pekerjaan, memperkuat keterlibatan karyawan dengan pekerjaannya dan memperkuat keterlibatan karyawan dengan organisasinya.
- 3) Komunikasi horizontal atau komunikasi dari orang-orang yang sama level/tingkatnya dalam organisasi. Item-itemnya adalah adanya komunikasi yang terkait dengan tugas-tugas atau tujuan kemanusiaan, seperti koordinasi, pemecahan masalah, menyelesaikan konflik, dan saling memberikan informasi.

c. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria yang ditetapkan.

Indikator kinerja karyawan diantaranya adalah:

- 1) Kualitas, indikator ini dapat diturunkan ke dalam item sebagai berikut: penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standart mutu perusahaan, penyelesaian pekerjaan penuh dengan kecermatan dan ketelitian, penyelesaian pekerjaan dengan rapi, penyelesaian pekerjaan dengan tuntas, dan setiap hasil kerja dapat diterima oleh perusahaan.
- 2) Kuantitas, indikator ini dapat diturunkan dalam item sebagai berikut: jumlah penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standart perusahaan,

jumlah penyelesaian pekerjaan melampaui standart perusahaan, dan jumlah pekerjaan melampaui jumlah yang dihasilkan rekan sekerja dalam satu bagian.

- 3) Ketepatan Waktu, indikator ini dapat diturunkan kedalam item sebagai berikut: penyelesaian pekerjaan sesuai target waktu perusahaan, penyelesaian pekerjaan melampaui target waktu perusahaan.

**Tabel 3.1**  
**Konsep, Variabel, dan Indikator dan Item**

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Kepemimpinan	Kepemimpinan (X <sub>1</sub> )	Bersifat adil	1. Menghormati bawahan, 2. Bersikap proporsional.
		Memberi sugesti	1. Dapat menggerakkan bawahannya sesuai dengan tujuan organisasi, 2. Dapat meningkatkan semangat kerja bawahannya,
		Mendukung tujuan	1. Bawahan diberikan kesempatan untuk berpendapat, 2. Tegas dan mendukung segala aspek pemicu keberhasilan tujuan kelompok.
		Katalisator	1. Dapat meningkatkan sumber daya

Konsep	Variabel	Indikator	Item
			<p>manusia yang ada,</p> <p>2. Pemimpin memberikan contoh yang baik terhadap bawahan.</p>
		Menciptakan rasa aman	<p>1. Pemimpin berpikiran positif,</p> <p>2. Pemimpin mempunyai pendirian yang teguh,</p> <p>3. Pemimpin jujur dan bijaksana.</p>
		Sebagai wakil organisasi	<p>1. Kreatif,</p> <p>2. Memunculkan ide baru.</p>
		Sumber inspirasi	<p>1. Kemampuan pemimpin dalam memotivasi bawahan,</p> <p>2. Patut diteladani.</p>
		Bersikap menghargai	<p>1. Memberikan perhatian,</p> <p>2. Penghargaan.</p>
Komunikasi	Komunikasi Organisasi (X <sub>2</sub> )	Komunikasi <i>downward</i> atau komunikasi dari atasan kepada bawahan	<p>1. Memberi informasi mengapa suatu pekerjaan harus dilaksanakan,</p> <p>2. Memberi informasi tentang prosedur pelayanan konsumen.</p>
		Komunikasi <i>upward</i> atau komunikasi dari	<p>1. Kesempatan bawahan mengajukan pertanyaan,</p>

Konsep	Variabel	Indikator	Item
		bawahan kepada atasan	2. Menyampaikan gagasan pelayanan konsumen, 3. Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan.
		Komunikasi horizontal atau komunikasi dari orang-orang yang sama level/tingkatnya	1. Adanya komunikasi antar karyawan dalam menyusun program, 2. Adanya komunikasi antar karyawan dalam menyelesaikan konflik. 3. Memberikan dukungan kepada rekan karyawan lain.
Kinerja	Kinerja karyawan (Y)	Kualitas	1. Penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standar mutu perusahaan, 2. Penyelesaian pekerjaan penuh dengan kecermatan dan ketelitian, 3. Penyelesaian pekerjaan dengan rapi, 4. Penyelesaian pekerjaan dengan tuntas
		Kuantitas	1. Jumlah penyelesaian pekerjaan sesuai dengan

Konsep	Variabel	Indikator	Item
			standar perusahaan, 2. Jumlah penyelesaian pekerjaan melampaui standar perusahaan.
		Ketepatan Waktu	1. Penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target waktu perusahaan, 2. Penyelesaian pekerjaan melampaui target waktu perusahaan. 3. Tidak menunda-nunda dalam penyelesaian pekerjaan.

### 3.4 Jenis Data

Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yakni:

#### 3.4.1 Data Primer

Data primer adalah sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber aslinya yang berupa wawancara, jejak pendapat dari individu atau kelompok (orang) maupun hasil observasi dari suatu obyek, kejadian atau hasil pengujian (benda). Dengan kata lain, peneliti membutuhkan pengumpulan data dengan cara menjawab pertanyaan riset (metode survei) atau penelitian benda (observasi). Dalam hal ini data primer merupakan data yang diperoleh dari hasil

wawancara dan kuesioner yang diedarkan pada karyawan PT Jatim Times Network Malang.

### **3.4.2 Data Sekunder**

Data sekunder adalah sumber data penelitian yang diperoleh melalui media perantara atau secara tidak langsung yang berupa buku, catatan, bukti yang telah ada, atau arsip baik yang dipublikasikan maupun yang tidak dipublikasikan secara umum. Dengan kata lain, peneliti membutuhkan pengumpulan data dengan cara berkunjung ke perpustakaan, pusat kajian, pusat arsip atau membaca buku yang berhubungan dengan penelitiannya. Data sekunder yang dimaksud dalam penelitian ini yaitu data yang dikumpulkan oleh penulis dari dokumen-dokumen yang ada pada PT Jatim Times Network Malang.

### **3.5 Populasi dan Sampel**

Menurut Sugiyono (2011), pengertian populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Dari pendapat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa populasi merupakan obyek atau subyek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu berkaitan dengan masalah penelitian.

Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Jatim Times Network Malang yang berjumlah 35 orang, dan di dalam penelitian ini pimpinan tidak diberikan kuesioner, apabila jumlah subyek yang akan diteliti kurang dari 100, maka penelitian tersebut dapat menggunakan populasi (Sugiono, 2011). Jadi, penelitian populasi merupakan dimana seluruh populasi

sampel dijadikan jenis penelitian tanpa sampling. Berikut adalah tabel populasi karyawan/redaksi PT Jatim Times Network yang akan menjadi subyek dalam penelitian ini.

**Tabel 3.2**

**Populasi Karyawan Bagian Redaksi PT Jatim Times Network Dan Jabatannya Dalam Perusahaan**

No.	Jabatan	Nama
1	Pemimpin Redaksi	Heryanto
2	Redaktur	Heryanto
		Lazuardi Firdaus
		Yosi Arbianto
		Sri Kurnia Mahiruni
3	Journalist Malang Times	Nana
		Imam Syafi'i
		Anggara Sudiongo
		Hendra Adi Saputra
		Hezza Sukmasita
4	Journalist Blitar Times	Aunur Rofiq
5	Journalist Surabaya Times	Adi Saputra
		Yovie Wicaksono
6	Journalist Jombang Times	Azza Siti Hajar
		Muhammad Soleh
		Muhammad Syafi'i
		Achmad Syamsul Arifin
7	Journalist Tulungagung Times	Anang Basso
		Joko Pramono
		Sutrimo
		Andi Mahifal
8	Consultant Law	Robikin Emhas SH MH
		Abdul Fatah
9	Department IT Programmer & Design	Aditya Fachril
		Angga Lanuma
10	Publising & Social Media	Raafi Prapandha
		Debyawan Erlansyah
11	Administration & General	Irmayanti
		Thya Fitria

No.	Jabatan	Nama
12	Jatim Times Network Direktur Utama	H. Gufron Marzuqi
13	Direktur Bisnis	Lazuardi Firdaus
14	Kepala Biro Program	Mochammad Alim
15	Manajer Keuangan	Ida Hayati
16	Marketing	Syahrul Hidayah
		Sentot Dirgantoro
17	IT Manager	Aditya Fachril
18	Group Manager	Lazuardi Firdaus
		Yosi Arbianto
		Djoeli Wahsono
		Anang Basso

(Sumber: <http://www.jatimtimes.com/redaksi>)

### 3.6 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan kuesioner atau angket. Teknik angket adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan teknis kepada responden yang harus dijawab. Guna mempermudah pengolahan dan pengukuran data, jawaban dari responden diberi skor atau nilai. Pada penelitian ini pengukuran skor menggunakan skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Skala Likert menjabarkan variabel yang akan diukur menjadi indikator variabel, kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Pertanyaan pada kuesioner memiliki 5 alternatif jawaban, sehingga responden hanya memilih dari alternatif tersebut. Lima alternatif jawaban tersebut dapat dilihat pada tabel 3.2.

Tabel 3.3

## Interpretasi Skor Jawaban

Skor	Keterangan Skor
5	Sangat setuju
4	Setuju
3	Netral
2	Tidak setuju
1	Sangat tidak setuju

(Sumber: Sugiyono, 2012:108)

### 3.7 Uji Validitas dan Reliabilitas

Instrumen dalam penelitian ini adalah kuesioner yang perlu diuji dahulu validitas dan reliabilitasnya.

#### 3.7.1 Uji validitas

Uji validitas dalam hal ini dimaksudkan untuk dapat memastikan seberapa baik suatu instrument mengukur konsep yang seharusnya diukur. Suatu skala atau instrumen pengukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila instrumen tersebut menjalankan fungsi ukurnya, atau memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut.

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner (Gozali, 2006:131). Pengujian validitas dilakukan dengan cara membandingkan indeks product moment ( $r_{hitung}$ ) dengan nilai kritisnya yang mana  $r_{hitung}$  dapat dicapai dengan rumus (Arikunto, 2012:146).

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

Dimana:

r = koefisien korelasi  
n = banyaknya sampel  
x = skor item  
y = total skor item

Valid tidaknya suatu indikator diketahui dengan membandingkan indeks koefisien *product moment* (r hitung) dengan nilai kritisnya (r tabel). Indikator dianggap tidak valid jika nilai koefisien (r) antara indikator pertanyaan dengan skor total indikator mempunyai taraf signifikan di bawah atau sama dengan 0,3 ( $\alpha \leq 0,3$ ). Sebaliknya indikator dianggap valid jika nilai koefisien korelasi (r) antara indikator pertanyaan dengan skor total indikator mempunyai taraf signifikan diatas 0,3 ( $\alpha \geq 0,3$ ).

Instrumen dikatakan valid jika nilai korelasi *product moment* menunjukkan korelasi yang signifikan antara skor item dengan skor total atau dengan cara membandingkan nilai korelasi masing-masing item dengan nilai korelasi tabel (r tabel), jika  $r \text{ product moment} > r \text{ tabel}$  maka instrumen dikatakan valid. Jumlah responden pada uji validitas dalam penelitian ini sebanyak 35 orang. Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan komputer dengan bantuan program SPSS *for windows v.24*.

### 3.7.2 Uji reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner (apakah konsisten (sama) jika diulang pada waktu yang berbeda) yang merupakan indikator dari variabel (Gozali, 2006:129). Uji reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan untuk diuji, digunakan rumus *Alpha Cronbach* (Arikunto, 2012:171) sebagai berikut.

$$r = \frac{k}{k-1} \left( 1 - \frac{\sum \alpha_n^2}{\alpha_1^2} \right)$$

Dimana:

$$\alpha = \frac{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}}{n}$$

Keterangan:

- $r_n$  : reliabilitas instrument
- $k$  : banyaknya butir pertanyaan/soal
- $\sum \alpha_n^2$  : jumlah varians butir
- $\alpha_1^2$  : varians total

suatu instrument dikatakan reliabel jika memiliki nilai Cronbach's Alpha > 0,60 (Arikunto, 2012:171-172). Untuk menentukan tingkat reliabilitas, adapun indikator yang digunakan adalah:

**Tabel 3.4**

**Indikator Tingkat Reliabilitas**

No.	Tingkat Reliabilitas	Nilai Reliabilitas
1	0.80-1.000	Sangat Tinggi
2	0.60-0.799	Tinggi
3	0.40-0.599	Cukup
4	0.30-0.399	Rendah
5	0.00-0.199	Sangat Rendah

(Sumber: Suharsimi, 2002:245)

**3.8 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas**

**3.8.1 Hasil Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk melihat valid tidaknya masing-masing instrumen dalam variabel kepemimpinan, komunikasi organisasi dan kinerja karyawan. Nilai dari pengujian ini adalah 0,2423 dengan DF= n-1 taraf signifikan 0,05 (5%). Instrumen dikatakan valid jika angka koefisien korelasi



yang diperoleh lebih besar dari nilai kritik  $r$ . Adapun hasil uji validitas pada pengujian ini untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

**Tabel 3.5**

**Hasi Uji Validitas Variabel Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)**

Variabel	Item	Koefisien Korelasi	r Tabel	Keterangan
<b>Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)</b>	X1.1	0,484	0,2423	Valid
	X1.2	0,678	0,2423	Valid
	X1.3	0,577	0,2423	Valid
	X1.4	0,386	0,2423	Valid
	X1.5	0,544	0,2423	Valid
	X1.6	0,352	0,2423	Valid
	X1.7	0,402	0,2423	Valid
	X1.8	0,403	0,2423	Valid
	X1.9	0,344	0,2423	Valid
	X1.10	0,380	0,2423	Valid
	X1.11	0,711	0,2423	Valid
	X1.12	0,662	0,2423	Valid
	X1.13	0,447	0,2423	Valid
	X1.14	0,520	0,2423	Valid
	X1.15	0,426	0,2423	Valid
	X1.16	0,375	0,2423	Valid
	X1.17	0,440	0,2423	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Dari Tabel 3.5, dapat disimpulkan bahwa semua instrumen variabel kepemimpinan adalah valid, karena terbukti bahwa nilai koefisien lebih besar dari nilai kritik atau Tabel pada tingkat signifikan 5%. Adapun untuk mengetahui uji validitas variabel gaya kepemimpinan komunikasi organisasi dapat dilihat pada Tabel 3.5.

**Tabel 3.6****Hasil Uji Validitas Variabel Komunikasi organisasi (X<sub>2</sub>)**

Variabel	Item	Koefisien Korelasi	r Tabel	Keterangan
<b>Komunikasi organisasi (X<sub>2</sub>)</b>	X2.1	0,391	0,2423	Valid
	X2.2	0,429	0,2423	Valid
	X2.3	0,539	0,2423	Valid
	X2.4	0,479	0,2423	Valid
	X2.5	0,700	0,2423	Valid
	X2.6	0,383	0,2423	Valid
	X2.7	0,639	0,2423	Valid
	X2.8	0,467	0,2423	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Dari Tabel 3.6, dapat disimpulkan bahwa semua instrumen variabel gaya kepemimpinan komunikasi organisasi adalah valid, karena terbukti bahwa nilai koefisien lebih besar dari nilai kritik atau Tabel pada tingkat signifikan 5%. Adapun untuk mengetahui uji validitas variabel kinerja karyawan dapat dilihat pada Tabel 3.6.

**Tabel 3.7****Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja karyawan (Y)**

Variabel	Item	Koefisien Korelasi	r Tabel	Keterangan
<b>Kinerja karyawan (Y)</b>	Y1.1	0,388	0,2423	Valid
	Y1.2	0,516	0,2423	Valid
	Y1.3	0,404	0,2423	Valid
	Y1.4	0,544	0,2423	Valid
	Y1.5	0,366	0,2423	Valid
	Y1.6	0,523	0,2423	Valid
	Y1.7	0,479	0,2423	Valid
	Y1.8	0,443	0,2423	Valid
	Y1.9	0,651	0,2423	Valid

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

Dari Tabel 3.7, dapat disimpulkan bahwa semua instrumen variabel kinerja karyawan anggota Polres Kediri adalah valid, karena terbukti bahwa nilai koefisien lebih besar dari nilai kritik atau Tabel pada tingkat signifikan 5%.

### 3.8.2 Hasil Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan. Untuk melihat reabel atau tidak, dilakukan dengan melihat koefisien reliabilitas (*coefisient of reliability*). Nilai koefisien tersebut berkisar antara 0 hingga 1. Semakin mendekati 1 menunjukkan makin reliabel. Ukuran yang dipakai untuk semakin reliabel bilamana *Cronbach's Alpha* diatas 0,6. Adapun hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 3.8 di bawah:

**Tabel 3.8**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Item	Koefisien Reliabilitas	Hasil Uji
Kepemimpinan	0,729	Reliabel
Komunikasi organisasi	0,707	Reliabel
Kinerja karyawan	0,697	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2017

Berdasarkan hasil uji reliabilitas maka dapat dikatakan bahwa seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel, hal tersebut dikarenakan koefisien *Cronbach's Alpha* diatas 0,6.

### 3.9 Teknik Analisis Data

Analisis data diartikan sebagai upaya mengolah data menjadi informasi, sehingga karakteristik atau sifat sifat data tersebut dapat dengan mudah dipahami dan bermanfaat untuk menjawab masalah masalah yang berkaitan dengan kegiatan penelitian. Teknik analisis data dapat diartikan sebagai cara melaksanakan analisis terhadap data, dengan tujuan mengolah data tersebut menjadi informasi, sehingga karakteristik atau sifat data datanya dapat dengan mudah dipahami dan bermanfaat untuk menjawab masalah masalah yang berkaitan dengan kegiatan penelitian, baik berkaitan dengan deskripsi data maupun untuk membuat induksi, atau menarik kesimpulan tentang karakteristik populasi (parameter) berdasarkan data yang diperoleh dari sampel (statistik). Statistik dapat dibagi menjadi dua, yaitu statistik deskriptif dan statistik inferensial.

#### 3.9.1 Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif menurut Sugiyono (2012:169) adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau

menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum. Tujuan analisis statistik deskriptif ini untuk memberikan gambaran mengenai data-data yang didapat dari angket yang bersifat menggambarkan karakteristik tertentu dari responden dan mengklasifikasikan nilai kategorisasi rata-rata.

**Tabel 3.9**

**Klasifikasi Nilai Kategorisasi Rata-Rata**

<b>Nilai</b>	<b>Kategori</b>
4,20 - 5	Sangat baik
3,40 - 4,19	Baik
2,60 - 3,39	Cukup baik
1,80 - 2,59	Kurang baik
1,00 - 1,79	Buruk

(Sumber: Irawan, 2008:52)

### 3.9.2 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dalam penelitian ini mencakup uji normalitas, multikolinearitas, dan heteroskedastisitas, maka dilakukan uji asumsi klasik dengan menggunakan bantuan program SPSS 16 *for windows*.

#### 3.9.2.1 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pangaanggu atau residual memiliki distribusi normal (Ghozali, 2011). Dalam penelitian ini peneliti mendeteksi normalitas data dengan menggunakan pendekatan *Kolmogorov-Smirnov* yang nantinya akan dipadukan dengan kurva *Normal Q-Q Plots*. Menurut Akbar (2005) *Kolmogorov-Smirnov* adalah uji statistik yang dilakukan untuk mengetahui distribusi suatu data untuk data yang minimal bertipe ordinal. Ketentuan pengujian ini adalah jika

Sig. atau signifikansi atau nilai probabilitas  $> 0,05$  distribusi adalah normal (Santoso, 2006).

### 3.9.2.2 Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen), model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen (Ghozali, 2011). Metode yang digunakan untuk mendeteksi adanya multikolinieritas adalah dengan menggunakan nilai *VIF* (*Variance Inflation Factor*). Menurut Wijaya (2011) multikolinieritas dapat dilihat dari *VIF*, jika  $VIF < 10$  maka tingkat kolinieritas dapat ditoleransi.

### 3.9.2.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan menguji apakah model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heteroskedastisitas. Ghozali (2001), menyebutkan ada beberapa cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas: yaitu dengan melihat Grafik Plot antara nilai prediksi variabel terikat. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka terjadi homoskedastisitas.

### 3.9.3 Analisis Statistik Inferensial

Sugiyono (2012:143) mengatakan bahwa statistik inferensial adalah teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel, dan hasilnya diberlakukan untuk populasi dimana sampel diambil. Pemberlakuan bagi populasi ini biasa disebut juga penggeneralisasian. Generalisasi adalah penarikan kesimpulan dari data statistik dengan melakukan pengujian hipotesis, permodelan hubungan, prediksi, dan lain sebagainya.

#### 3.9.3.1 Analisis Regresi Linier Berganda

Regresi berganda seringkali digunakan untuk mengatasi permasalahan analisis regresi yang melibatkan hubungan dari dua atau lebih variabel bebas (Sujianto, 2007). Dalam penelitian ini, variabel independen yang digunakan adalah kompensasi dan lingkungan kerja. Oleh karena itu, model persamaan regresi yang digunakan untuk menguji hipotesis ini adalah :

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Keterangan :

- Y = Kinerja Karyawan PT Jatim Times Network Malang
- $\alpha$  = Konstanta
- $\beta_1, \dots, \beta_4$  = Koefisien regresi
- $X_1$  = Kepemimpinan
- $X_2$  = Komunikasi Organisasi
- e = *Error*

### 3.10 Uji Hipotesis

Hipotesis berfungsi untuk memberikan suatu pernyataan terkaan mengenai hubungan bersifat tentatif antara fenomena-fenomena dalam penelitian. Secara umum hipotesis dapat diujikan dengan dua metode, yaitu mencocokkan dengan fakta, atau dengan mempelajari konsistensi logika (Nazir: 2005).

#### 3.10.1 Uji t (Parsial)

Analisis ini digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel *independent* terhadap variabel *dependent* secara parsial atau per variabel. Sedangkan pada uji t mempunyai kriteria sebagai berikut:

- a. Bila nilai  $\text{Sig. } t \leq \alpha$  maka terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara variabel *independent* terhadap variabel *dependent*, maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak
- b. Bila  $\text{Sig. } t > \alpha$  maka terdapat pengaruh yang tidak signifikan secara parsial antara variabel *independent* terhadap variabel *dependent*, maka  $H_a$  ditolak dan  $H_o$  diterima.

Rumus Uji t adalah:

$$t_{\text{hitung}} = \frac{b}{\alpha b}$$

Keterangan:

- $b$  : koefisien regresi variabel independen  
 $\alpha b$  : standar deviasi koefisien regresi variabel independen

### 3.10.2 Uji F (Simultan)

Analisis bertujuan untuk menguji pengaruh secara simultan atau bersama-sama antara variabel *independent* dalam hal ini yaitu kepemimpinan dan komunikasi organisasi terhadap variabel *dependent* yaitu kinerja karyawan pada PT Jatim Times Network Malang. Untuk mengetahui pengaruh signifikan tidaknya antara variabel *independent* terhadap variabel *dependent* digunakan kriteria sebagai berikut:

- a. Bila  $\text{Sig.F} \leq \alpha$  maka terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama atau simultan antara variabel *independent* terhadap variabel *dependent*, maka  $H_a$  diterima dan  $H_o$  ditolak.
- b. Bila  $\text{Sig.F} > \alpha$  maka tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama atau simultan antara variabel *independent* terhadap variabel *dependent*, maka  $H_a$  ditolak dan  $H_o$  diterima.

Rumus uji F (Cooper dan Emory, 2006:125) adalah:

$$F = \frac{R^2/K}{(1-R^2)/(N-K-1)}$$

Keterangan:

- F : rasio
- K : jumlah peubah bebas
- R : koefisien korelasi
- N : banyaknya sampel

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum

##### 4.1.1 Gambaran Umum *Jatim Times Network* (JTN)

Wilayah Jawa Timur menjadi salah satu penopang pembangunan nasional, kini mengalami kemajuan diberbagai bidang. Dunia informasi menjadi salah satu segmen yang mengalami lonjakan itu, oleh karenanya *Jatim Times Network* (JTN) sebagai pusat pengendali semua jejaring *TIMES* di Jawa Timur, memandang perlu untuk mengelola lebih serius isu-isu regional dan lokal. Berdasarkan pemikiran itulah, akhirnya *Jatim Times Network* (JTN) dijadikan sebagai pusat kendali *TIMES* lokal di seluruh wilayah Jawa Timur. Kini, *Jatim Times Network* (JTN) hadir hampir di seluruh kota/ kabupaten di Jawa Timur. Dengan mengusung nama lokal yang sesuai daerah masing-masing. Misalnya, *Jombangtimes*, *Surabayatimes*, *Blitartimes*, *Pasuruantimes*, *Malangtimes*, *Banyuwangitimes*, *Lumajangtimes*, *Bondowosotimes*, *Batutimes* dan lain-lain.

##### 4.1.2 Kebijakan Perusahaan

Media berjaringan sangat dipengaruhi konten informasi yang kuat. Kekuatan informasi itu memberikan manfaat bagi tercintanya opini publik di segala lini pembangunan. Saat opini publik yang terbnangun positif, pola pikir dan ketahanan informasi di masyarakat juga positif. Demikian juga sebaliknya. Karena itu *Jatim Times Network* (JTN) memelopori pengembangan jurnalisme



positif yang mengedepankan aspek membangun, menginspirasi, dan menelorkan pola pikir positif.

#### **4.1.3 Jangkauan Jurnalis**

Jangkauan jurnalis PT. Jatim Times Network Malang tersebar di seluruh Jawa Timur, antara lain: Bangkalan, Banyuwangi, Batu, Blitar, Bojonegoro, Bondowoso, Gresik, Jember, Jombang, Kediri, Lamongan, Madiun, Madura, Malang, Mojokerto, Nganjuk, Ngawi, Pacitan, Pamekasan, Pasuruan, Ponorogo, Probolinggo Sampang, Sidoarjo, Situbondo, Sumunep, Surabaya, Trenggalek, Tuban, Tulungagung.

#### **4.1.4 Visi dan Misi PT. Jatim Times Network Malang**

PT. Jatim Times Network Malang adalah perusahaan surat kabar online yang meliput berita di daerah sekitar Jawa Timur. PT. Jatim Times Network Malang dedikasikan bukan hanya sekedar portal informasi berita biasa. Tapi lebih dari itu, menjadi media mainstream online pertama di Indonesia yang menekankan akurasi, cover both side, reading tourism, user friendly, serta riset.

PT. Jatim Times Network Malang memiliki tim dengan kemampuan dan keahlian di bidang jurnalistik, riset media, *quality assurance*, monitoring & evaluation, dan jurnalis-jurnalis yang telah teruji kemampuannya di media massa. Kekuatan inilah yang menjadi tumpuan bagi PT. Jatim Times Network Malang dalam menyampaikan informasi-informasi yang layak, bermanfaat, membangun semangat dan optimisme, serta punya kepedulian memperbaiki mental bangsa.

PT. Jatim Times Network Malang mengenalkan prinsip creative news yang menempatkan mental dan aura positif dalam pemberitaan, nilai-nilai berita, dan elemen-elemen jurnalismenya. PT. Jatim Times Network Malang juga menempatkan news based on research dan aura optimis narasumbernya sebagai bagian dari sajian informasi. Dengan tim yang handal serta dari berbagai disiplin ilmu dan keahlian, PT. Jatim Times Network Malang mencoba terus bermetamorfosis menjadi portal informasi yang mampu menyebarkan aura positif dan optimisme. Sesuai namanya, PT. Jatim Times Network Malang, kami berikhtiar agar Indonesia ini senantiasa memiliki waktu untuk berbagi informasi, membaca informasi, dan bersama-sama menebar aura positif dan optimisme.



**Gambar 4.1 Logo PT. Jatim Times Network**

#### **4.1.6 Kegiatan Kerja PT Jatim Times Network**

Kegiatan kerja di PT Jatim Times Network terbagi menjadi beberapa bagian, yaitu:

- a. Pemasaran
  - 1) Penerimaan dan penanganan Order
  - 2) Penerimaan dan penanganan keluhan pelanggan
  - 3) Penanganan kepuasan pelanggan

- b. Wartawan
  - 1. Pecari berita
  - 2. Mengelola berita
- c. Editor
  - 1. Perencanaan Jadwal editor
  - 2. Proses editor
- c. Publisher
  - 1. Pengelolaan berita
  - 2. Pengunggahan berita
- d. Pengiriman
- e. *Maintenance*: Pemeliharaan dan perbaikan server
- f. IT: Pemeliharaan dan perbaikan software
- g. SDM
  - 1. Rekrutmen dan seleksi karyawan baru
  - 2. Penilaian kompetensi
  - 3. Pelatihan
  - 4. Pemeliharaan sarana dan prasarana
- i. Prepress: Perencanaan desain.
- j. Manajemen *Representative*
  - 1) Tinjauan Manajemen
  - 2) Pengendalian dokumen
  - 3) Pengendalian rekaman
  - 4) Audit mutu internal

- 5) Peningkatan berkelanjutan
- 6) Tindakan koreksi dan pencegahan

#### **4.1.7 Ketenagakerjaan**

PT. Jatim Times Network Malang mempunyai dua jenis pegawai yang dipekerjakan diantaranya adalah:

##### **1. Pegawai Tetap**

Pegawai tetap adalah pegawai yang menerima gaji berdasarkan skala prioritas yang telah ditentukan oleh surat keputusan direksi dan setiap pegawai mempunyai nomor induk pegawai. Pegawai tersebut dipekerjakan pada kurun waktu yang lama.

##### **2. Pegawai Kontrak / Pegawai Tidak Tetap (*Outsourcing*)**

PT. Jatim Times Network Malang mempekerjakan tenaga kontrak yang ditugaskan untuk membantu kelancaran pekerjaan. Pegawai kontrak memiliki masa kerja yang pendek, apabila pegawai tersebut mempunyai reputasi dan kerja yang bagus maka masa kontrak bisa saja diperpanjang sesuai kesepakatan dengan *vendor*.

#### **4.2 Gambaran Karakteristik Responden**

Gambaran karakteristik responden dapat diketahui berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang telah dilakukan. Pada penelitian ini mendiskripsikan mengenai pengaruh kepemimpinan dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan (Studi pada Karyawan PT Jatim Times Network Malang). Hasil penyebaran kuesioner yang telah dilakukan kepada 35

responden yaitu seluruh karyawan PT Jatim Times Network Malang dan dapat dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, status pekerjaan dan masa kerja, berdasarkan hasil tersebut maka karakteristik responden dapat diuraikan sebagai berikut:

### 1. Jenis Kelamin Responden

Jenis kelamin responden secara lengkap dapat dilihat atau disajikan pada tabel 4.1.

**Tabel 4.1**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Prosentase
Pria	30	85,71%
Wanita	5	14,28%
Jumlah	35	100%

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2017

Dari tabel 4.1, dapat diketahui bahwa dari 35 responden yaitu seluruh karyawan PT Jatim Times Network Malang menunjukkan bahwa sebanyak 30 responden atau sebesar 85,71% adalah pria dan 5 responden atau 14,28% adalah wanita. Berdasarkan hasil tersebut dapat membuktikan bahwa sebagian besar pegawai adalah pria, hal tersebut dikarenakan tingginya beban kerja yang harus diselesaikan para pegawai terutama dalam proses penyelesaian pekerjaan.

### 2. Tingkat Usia Responden

Karakteristik usia responden terdiri dari empat kelompok usia secara terperinci dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Jumlah (orang)	Prosentase
21-30 tahun	23	65,71%
31-40 tahun	11	31,43%
> 40 tahun	1	2,86%
Jumlah	35	100%

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2017

Berdasarkan tabel 4.2 maka dapat diketahui bahwa dari 35 responden yaitu seluruh karyawan PT Jatim Times Network Malang menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai adalah berusia 21-30 tahun yaitu sebanyak 23 responden atau 65,71%. Banyaknya usia tersebut menunjukkan bahwa selama ini perusahaan mempekerjakan karyawan yang memiliki usia produktif sehingga dapat bekerja sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

### 3. Tingkat Pendidikan Terakhir Responden

Tingkat pendidikan terakhir yang dimiliki oleh responden yaitu S1 sampai pendidikan S3 secara lengkap dapat dilihat pada tabel 4.3.

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Tingkat Pendidikan	Jumlah (orang)	Prosentase
Perguruan Tinggi (S1)	32	91,43%
S2	2	5,71%
S3	1	2,85%
Jumlah	35	100%

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2017

Berdasarkan tabel 4.3, dari 35 responden yaitu seluruh karyawan PT Jatim Times Network Malang dapat diketahui bahwa sebagian besar memiliki tingkat pendidikan S1 yaitu sebanyak 32 responden atau 91,43% serta paling sedikit yaitu S2 dengan jumlah responden sebanyak 1 responden atau 2,85%.

Berdasarkan hasil tersebut maka instansi selama ini pendidikan formal menjadi hal utama yang harus dipenuhi oleh seorang pegawai, hal tersebut merupakan upaya dari instansi untuk mempekerjakan pegawai yang memiliki profesionalisme kerja yang tinggi serta didukung oleh tingkat pendidikan formalnya.

### 5. Masa Kerja Responden

Masa kerja responden dapat dikelompokkan menjadi 3 kelompok dan dapat disajikan pada tabel 4.4 berikut:

**Tabel 4.4**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Lama Bekerja	Jumlah (orang)	Prosentase
1 tahun	10	28,57%
2 tahun	19	54,28%
3 tahun	6	17,14%
Jumlah	35	100%

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2017

Berdasarkan tabel 4.4, dari 35 responden yaitu seluruh karyawan PT Jatim Times Network Malang menunjukkan bahwa sebanyak 10 responden atau 28,57% bekerja selama 1 tahun, pegawai yang bekerja selama 2 tahun yaitu sebanyak 19 responden atau 54,28% serta sebanyak 6 responden atau 17,14% yaitu bekerja selama 3 tahun. Berdasarkan hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa sebagian besar pegawai telah bekerja pada perusahaan. Masa kerja tersebut menunjukkan para pegawai memiliki dukungan atau motivasi yang tinggi untuk bekerja diperusahaan.

## 6. Bagian Dalam Bekerja

Bagian dalam bekerja dari responden penelitian dapat dilihat pada tabel 4.5.

**Tabel 4.5**  
**Bagian kerja Responden**

Bagian	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Marketing	3	8,57%
HRD	1	2,85%
General Manager	1	2,85%
Pimpinan Redaksi	1	2,85%
Redaktur	5	14,28%
Wartawan	19	54,28%
Teknisi IT	5	14,28%
Total	35	100%

Sumber : Data Primer Diolah, Tahun 2017

Berdasarkan data pada tabel 4.5 dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawan bekerja pada bagian wartawan yaitu sebanyak 19 karyawan atau 54,28%. Tingginya jumlah karyawan pada bagian tersebut dikarenakan perusahaan bergerak dalam bidang media informasi maka wartawan memiliki komposisi jumlah karyawan terbanyak dibandingkan dengan bagian yang lainnya.

### 4.3 Analisis Statistik Deskriptif

#### 4.3.1 Analisis Statistik Deskriptif

Pada masing-masing item variabel kepemimpinan, komunikasi organisasi, paternalistik dan kinerja karyawan yang secara keseluruhan jawaban responden didapatkan melalui kuesioner, baik dalam jumlah responden maupun dalam angka persentase. Sehingga hasil rata-rata item tersebut diklasifikasikan dengan rentang skala sebagai berikut :

- a. Skor terendah = 1
- b. Skor tertinggi = 5
- c. Jumlah kelas = 5

Berdasarkan lima alternatif jawaban yang telah diberikan kepada responden, rentang skala yang digunakan untuk masing-masing item adalah 1 sampai 5. Sedangkan penilaian atas tiap variabel diberikan sebagai berikut (Sudjana 1996:47) :

$$\text{Interval} = \frac{\text{nilai terbesar} - \text{nilai terkecil}}{\text{banyaknya kelas}} = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Berdasar rentang skor di atas maka dapat ditentukan interval masing-masing kelas adalah sebagai berikut :

- a. 1,00 - 1,79 = sangat rendah/ sangat tidak baik/ Sangat Setuju/Sangat Sesuai
- b. 1,80 - 2,59 = rendah/ tidak baik/ tidak setuju/tidak sesuai
- c. 2,60- 3,39 = cukup
- d. 3,40 - 4,19 = tinggi/ baik/ setuju/sesuai
- e. 4,20 – 5,00 = sangat tinggi/ sangat baik/ sangat setuju/sangat sesuai

Untuk mengetahui tanggapan responden atas kuesioner yang telah disebarakan maka secara lengkap dapat didiskripsikan sebagai berikut:

**Tabel 4.6**  
**Distribusi Jawaban Responden Pada Variabel Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)**

No.	SS		S		N		TS		STS		Mean
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X <sub>1.1</sub>	1	2,9	23	65,7	11	31,4	0	0	0	0	3.71
X <sub>1.2</sub>	5	14,3	16	45,7	13	37,1	1	2,9	0	0	3.71
X <sub>1.3</sub>	3	8,6	24	68,6	6	17,1	2	5,7	0	0	3.80
X <sub>1.4</sub>	3	8,6	26	74,3	6	17,1	0	0	0	0	3.91
X <sub>1.5</sub>	2	5,7	24	68,6	9	25,7	0	0	0	0	3.80
X <sub>1.6</sub>	3	8,6	21	60,0	10	28,6	1	2,9	0	0	3.91
X <sub>1.7</sub>	1	2,9	24	68,6	10	28,6	0	0	0	0	3.80
X <sub>1.8</sub>	1	2,9	25	71,4	9	25,7	0	0	0	0	3.74
X <sub>1.9</sub>	1	2,9	23	65,7	11	31,4	0	0	0	0	3.74
X <sub>1.10</sub>	3	8,6	23	65,7	9	25,7	0	0	0	0	3.77
X <sub>1.11</sub>	0	0	22	62,9	13	37,1	0	0	0	0	3.71
X <sub>1.12</sub>	2	5,7	17	48,6	15	42,9	1	2,9	0	0	3.83
X <sub>1.13</sub>	3	8,6	21	60,0	10	28,6	1	2,9	0	0	3.74
X <sub>1.14</sub>	3	8,6	21	60,0	10	28,6	1	2,9	0	0	3.74
X <sub>1.15</sub>	1	2,9	23	65,7	11	31,4	0	0	0	0	3.71
X <sub>1.16</sub>	3	8,6	24	68,6	8	22,9	0	0	0	0	3.86
X <sub>1.17</sub>	5	14,3	22	62,9	7	20,0	1	2,9	0	0	3.89
Mean Variabel											3,79

**Keterangan**

X<sub>1.1</sub> = Menghormati bawahan

X<sub>1.2</sub> = Bersikap proporsional

X<sub>1.3</sub> = Dapat menggerakkan bawahannya sesuai dengan tujuan organisasi

X<sub>1.4</sub> = Dapat meningkatkan semangat kerja bawahannya

X<sub>1.5</sub> = Bawahan diberikan kesempatan untuk berpendapat

X<sub>1.6</sub> = Tegas dan mendukung segala aspek pemicu keberhasilan tujuan kelompok

X<sub>1.7</sub> = Dapat meningkatkan sumber daya manusia yang ada

X<sub>1.8</sub> = Pemimpin memberikan contoh yang baik terhadap bawahan

X<sub>1.9</sub> = Pemimpin berpikiran positif

X<sub>1.10</sub> = Pemimpin mempunyai pendirian yang teguh

X<sub>1.11</sub> = Pemimpin jujur dan bijaksana

X<sub>1.12</sub> = Kreatif

X<sub>1.13</sub> = Memunculkan ide baru

X<sub>1.14</sub> = Kemampuan pemimpin dalam memotivasi bawahan

X<sub>1.15</sub> = Patut diteladani

X<sub>1.16</sub> = Memberikan perhatian

X<sub>1.17</sub> = Penghargaan

Hasil perhitungan pada Tabel 4.6 variabel kepemimpinan untuk item  $X_{1.1}$  menunjukkan bahwa dari 35 responden, sebanyak 1 responden atau 2,9% menyatakan sangat setuju, sebanyak 23 responden atau 65,7% menyatakan setuju dan sebanyak 11 respnden atau 31,4% menyatakan netral bahwa pimpinan menghormati karyawan dengan sangat baik. Rata-rata untuk item  $X_{1.1}$  sebesar 3,71. Hal ini berarti responden menyatakan setuju bahwa pimpinan menghormati karyawan.

Pada item  $X_{1.2}$  menunjukkan bahwa dari 35 responden, sebanyak 5 responden atau 14,3% menyatakan sangat setuju, sebanyak 16 responden atau 45,7% menyatakan setuju dan sebanyak 13 respnden atau 37,1% menyatakan netral dan sebanyak 1 responden atau 2,9% menyatakan tidak setuju bahwa adalah pimpinan bersikap proporsional dalam perusahaan. Rata-rata untuk item  $X_{1.2}$  sebesar 3,71. Hal ini berarti responden menyatakan setuju bahwa pimpinan bersikap proporsional dalam perusahaan.

Selanjutnya pada item  $X_{1.3}$  menunjukkan bahwa sebanyak 3 atau 8,6% menyatakan sangat setuju, sebanyak 24 responden atau 68,6% menyatakan setuju dan sebanyak 6 respnden atau 17,1% menyatakan netral dan sebanyak 2 responden atau 5,7% menyatakan tidak setuju bahwa pimpinan dapat menggerakkan karyawannya sesuai dengan tujuan organisasi. Rata-rata untuk item  $X_{1.3}$  sebesar 3,80. Hal ini berarti responden menyatakan setuju bahwa pimpinan dapat menggerakkan karyawannya sesuai dengan tujuan organisasi.

Pada item  $X_{1.4}$  dari 35 responden menunjukkan bahwa sebanyak 3 responden atau 8,6% menyatakan sangat setuju, sebanyak 26 responden atau 74,3%

menyatakan setuju dan sebanyak 6 responden atau 17,1% menyatakan netral, bahwa pimpinan dapat meningkatkan semangat kerja karyawan. Rata-rata pada item  $X_{1.4}$  sebesar 3,91. Hal ini menunjukkan responden menyatakan setuju bahwa pimpinan dapat meningkatkan semangat kerja karyawan.

Berikutnya dari 35 responden pada item  $X_{1.5}$  menyatakan bahwa sebanyak 2 responden atau 5,7% menyatakan sangat setuju, sebanyak 24 responden atau 68,6% menyatakan setuju dan sebanyak 9 respnden atau 25,7% menyatakan netral, bahwa pimpinan memberikan kesempatan karyawan untuk berpendapat. Rata-rata pada item  $X_{1.5}$  sebesar 3,80. Hal ini berarti responden menyatakan setuju bahwa pimpinan memberikan kesempatan karyawan untuk berpendapat.

Untuk pertanyaan pada item  $X_{1.6}$  dari 35 responden menunjukkan bahwa sebanyak 3 responden atau 8,6% menyatakan sangat setuju, sebanyak 21 responden atau 60,0% menyatakan setuju dan sebanyak 10 respnden atau 28,6% menyatakan netral dan sebanyak 1 responden atau 2,9% menyatakan tidak setuju bahwa pimpinan bersifat tegas serta mendukung segala aspek pemicu keberhasilan tujuan perusahaan. Rata-rata pada item  $X_{1.6}$  sebesar 3,91. Hal ini berarti responden menyatakan setuju bahwa pimpinan bersifat tegas serta mendukung segala aspek pemicu keberhasilan tujuan perusahaan.

Pada item  $X_{1.7}$  menunjukkan bahwa dari 35 responden, sebanyak 1 responden atau 2,9% menyatakan sangat setuju, sebanyak 24 responden atau 68,6% menyatakan setuju dan sebanyak 10 respnden atau 28,6% menyatakan netral bahwa pimpinan dapat meningkatkan sumber daya manusia yang ada. Rata-rata

untuk item  $X_{1.7}$  sebesar 3,80. Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa pimpinan dapat meningkatkan sumber daya manusia yang ada.

Selanjutnya pada item  $X_{1.8}$  menunjukkan bahwa sebanyak 1 responden atau 2,9% menyatakan sangat setuju, sebanyak 25 responden atau 71,4% menyatakan setuju dan sebanyak 9 responden atau 25,7% menyatakan netral bahwa pimpinan memberikan contoh yang baik terhadap karyawan. Rata-rata untuk item  $X_{1.3}$  sebesar 3,74. Hal ini berarti responden menyatakan setuju bahwa Pimpinan memberikan contoh yang baik terhadap karyawan.

Pada item  $X_{1.9}$  dari 35 responden menunjukkan bahwa sebanyak 1 responden atau 2,9% menyatakan sangat setuju, sebanyak 23 responden atau 65,7% menyatakan setuju dan sebanyak 11 responden atau 31,4% menyatakan netral, bahwa pimpinan selalu berpikiran positif. Rata-rata pada item  $X_{1.9}$  sebesar 3,74. Hal ini menunjukkan responden menyatakan setuju bahwa pimpinan selalu berpikiran positif.

Berikutnya dari 35 responden pada item  $X_{1.10}$  menyatakan bahwa sebanyak 3 responden atau 8,6% menyatakan sangat setuju, sebanyak 23 responden atau 65,7% menyatakan setuju dan sebanyak 9 respnden atau 25,7% menyatakan netral, bahwa pimpinan mempunyai pendirian yang teguh. Rata-rata pada item  $X_{1.10}$  sebesar 3,77. Hal ini berarti responden menyatakan setuju bahwa pimpinan mempunyai pendirian yang teguh.

Untuk pertanyaan pada item  $X_{1.11}$  dari 35 responden menunjukkan bahwa sebanyak 22 responden atau 62,9% menyatakan setuju dan sebanyak 13 respnden atau 37,1% menyatakan netral bahwa pimpinan jujur dan bijaksana. Rata-rata pada

item  $X_{1.11}$  sebesar 3,71. Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa pimpinan jujur dan bijaksana. Pada item  $X_{1.12}$  menunjukkan bahwa dari 35 responden, sebanyak 2 responden atau 5,7% menyatakan sangat setuju, sebanyak 17 responden atau 48,6% menyatakan setuju dan sebanyak 15 responden atau 42,9% menyatakan netral dan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 2,9% bahwa adalah pimpinan selalu mendorong bawahan untuk lebih kreatif. Rata-rata untuk item  $X_{1.12}$  sebesar 3,83. Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa pimpinan selalu mendorong bawahan untuk lebih kreatif.

Selanjutnya pada item  $X_{1.13}$  menunjukkan bahwa sebanyak 3 responden atau 8,6% menyatakan sangat setuju, sebanyak 21 responden atau 60,0% menyatakan setuju dan sebanyak 10 responden atau 28,6% menyatakan netral dan sebanyak 1 responden atau 2,9% menyatakan tidak setuju bahwa pimpinan menyampaikan ide-ide kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Rata-rata untuk item  $X_{1.13}$  sebesar 3,74. Hal ini berarti responden menyatakan setuju bahwa pimpinan menyampaikan ide-ide kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Pada item  $X_{1.14}$  dari 35 responden menunjukkan bahwa sebanyak 3 responden atau 8,6% menyatakan sangat setuju, sebanyak 21 responden atau 60,0% menyatakan setuju dan sebanyak 10 responden atau 28,6% menyatakan netral dan sebanyak 1 responden atau 2,9% menyatakan tidak setuju, bahwa pimpinan mampu memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan hasil kerjanya. Rata-rata pada item  $X_{1.14}$  sebesar 3,74. Hal ini menunjukkan responden cenderung setuju bahwa pimpinan mampu memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan hasil kerjanya.

Berikutnya dari 35 responden pada item  $X_{1.15}$  menyatakan bahwa sebanyak 1 atau 2,9% menyatakan sangat setuju, sebanyak 23 responden atau 65,7% menyatakan setuju dan sebanyak 11 responden atau 31,4% menyatakan netral, bahwa pimpinan memiliki perhatian yang baik terhadap karyawan. Rata-rata pada item  $X_{1.15}$  sebesar 3,71. Hal ini berarti responden menyatakan setuju bahwa pimpinan memiliki perhatian yang baik terhadap karyawan.

Berikutnya dari 35 responden pada item  $X_{1.16}$  menyatakan bahwa sebanyak 3 atau 8,6% menyatakan sangat setuju, sebanyak 24 responden atau 68,6% menyatakan setuju dan sebanyak 8 responden atau 22,9% menyatakan netral, bahwa pimpinan memiliki perhatian yang baik terhadap karyawan. Rata-rata pada item  $X_{1.16}$  sebesar 3,86. Hal ini berarti responden menyatakan setuju bahwa pimpinan memiliki perhatian yang baik terhadap karyawan.

Berikutnya dari 35 responden pada item  $X_{1.17}$  menyatakan bahwa sebanyak 5 responden atau 14,3% menyatakan sangat setuju, sebanyak 22 responden atau 62,9% menyatakan setuju dan sebanyak 7 responden atau 20,0% menyatakan netral dan sebanyak 1 responden atau 2,9% menyatakan tidak setuju, bahwa pimpinan sering memberikan penghargaan secara langsung terhadap karyawan yang berprestasi. Rata-rata pada item  $X_{1.17}$  sebesar 3,89. Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa pimpinan sering memberikan penghargaan secara langsung terhadap karyawan yang berprestasi. Rata-rata variabel kepemimpinan sebesar 3,79 menunjukkan bahwa kepemimpinan pada PT Jatim Times Network Malang dinyatakan dalam kategori baik.

**Tabel 4.7**  
**Distribusi Jawaban Responden Pada Variabel Komunikasi organisasi (X<sub>2</sub>)**

	SS		S		N		TS		STS		Mean
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
X <sub>2.1</sub>	3	8,6	23	65,7	8	22,9	1	2,9	0	0	3.80
X <sub>2.2</sub>	2	5,7	22	62,9	11	31,4	0	0	0	0	3.74
X <sub>2.3</sub>	1	2,9	23	65,7	11	31,4	0	0	0	0	3.71
X <sub>2.4</sub>	2	5,7	23	65,7	10	28,6	0	0	0	0	3.77
X <sub>2.5</sub>	2	5,7	22	62,9	10	28,6	1	2,9	0	0	3.71
X <sub>2.6</sub>	2	5,7	25	71,4	8	22,9	0	0	0	0	3.83
X <sub>2.7</sub>	6	17,1	20	57,1	7	20,0	2	5,7	0	0	3.80
X <sub>2.8</sub>	4	11,4	20	57,1	11	31,4	0	0	0	0	3.77
Mean Variabel											3,77

#### Keterangan

X<sub>2.1</sub> = Memberi informasi mengapa suatu pekerjaan harus dilaksanakan

X<sub>2.2</sub> = Memberi informasi tentang prosedur pelayanan konsumen

X<sub>2.3</sub> = Kesempatan bawahan mengajukan pertanyaan

X<sub>2.4</sub> = Menyampaikan gagasan pelayanan konsumen

X<sub>2.5</sub> = Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan

X<sub>2.6</sub> = Adanya komunikasi organisasi antar karyawan dalam menyusun program

X<sub>2.7</sub> = Adanya komunikasi organisasi antar karyawan dalam menyelesaikan konflik

X<sub>2.8</sub> = Memberikan dukungan kepada rekan karyawan lain

Hasil perhitungan pada Tabel 4.7 variabel kepemimpinan untuk item X<sub>2.1</sub> menunjukkan bahwa dari 3 responden, sebanyak 8,6% menyatakan sangat setuju, sebanyak 23 responden atau 65,7% menyatakan setuju dan sebanyak 8 respnden atau 22,9% menyatakan netral dan responden yang menyatakan tidak setuju sebanyak 1 responden atau 2,9% menyatakan bahwa pimpinan menghormati karyawan dengan sangat baik. Rata-rata untuk item X<sub>2.1</sub> sebesar 3,70. Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa pimpinan menghormati karyawan.

Pada item X<sub>2.2</sub> menunjukkan bahwa dari 35 responden, sebanyak 2 responden atau 5,7% menyatakan sangat setuju, sebanyak 22 responden atau 62,9% menyatakan setuju dan sebanyak 11 respnden atau 31,4% menyatakan netral

bahwa pimpinan memberi informasi tentang prosedur pelayanan konsumen. Rata-rata untuk item  $X_{2.2}$  sebesar 3,64. Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa pimpinan memberi informasi tentang prosedur pelayanan konsumen .

Selanjutnya pada item  $X_{2.3}$  menunjukkan bahwa sebanyak 1 responden atau 2,9% sangat setuju, sebanyak 23 responden atau 65,7% menyatakan setuju dan sebanyak 11 respnden atau 31,4% menyatakan netral bahwa karyawan diberikan kesempatan dalam mengajukan pertanyaan. Rata-rata untuk item  $X_{2.3}$  sebesar 3,78. Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa karyawan diberikan kesempatan dalam mengajukan pertanyaan.

Pada item  $X_{2.4}$  dari 35 responden menunjukkan bahwa sebanyak 2 responden atau 5,7% menyatakan sangat setuju, sebanyak 23 responden atau 65,7% menyatakan setuju dan sebanyak 10 responden atau 28,6% menyatakan netral, bahwa karyawan diberikan kesempatan dalam menyampaikan gagasan . Rata-rata pada item  $X_{2.4}$  sebesar 3,88. Hal ini menunjukkan responden cenderung setuju bahwa karyawan diberikan kesempatan dalam menyampaikan gagasan .

Berikutnya dari 35 responden pada item  $X_{2.5}$  menyatakan bahwa sebanyak 2 responden atau 5,7% menyatakan sangat setuju, sebanyak 22 responden atau 62,9% menyatakan setuju dan sebanyak 10 respnden atau 28,6% menyatakan netral dan sebanyak 1 responden atau 2,9% menyatakan tidak setuju mengenai keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan. Rata-rata pada item  $X_{2.5}$  sebesar 3,74. Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan.

Untuk pertanyaan pada item  $X_{2.6}$  dari 35 responden menunjukkan bahwa sebanyak 2% atau 5,7% menyatakan sangat setuju, sebanyak 25 responden atau 71,4% menyatakan setuju dan sebanyak 8 respnden atau 22,9% menyatakan netral bahwa adanya komunikasi organisasi antar karyawan khususnya koordinasi dalam menyusun program kerja . Rata-rata pada item  $X_{2.6}$  sebesar 3,76. Hal ini berarti responden menyatakan setuju adanya komunikasi organisasi antar karyawan khususnya koordinasi dalam menyusun program kerja .

Pada item  $X_{2.7}$  menunjukkan bahwa dari 35 responden, sebanyak 6 responden atau 17,1% menyatakan sangat setuju, sebanyak 20 responden atau 57,1% menyatakan setuju dan sebanyak 7 respnden atau 20,0% menyatakan netral dan responden yang menyatakan tidak setuju yaitu sebanyak 2 responden atau 5,7% menyatakan bahwa komunikasi organisasi antar karyawan mampu menyelesaikan konflik yang terjadi antar karyawan. Rata-rata untuk item  $X_{1.7}$  sebesar 3,64. Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa komunikasi organisasi antar karyawan mampu menyelesaikan konflik yang terjadi antar karyawan.

Selanjutnya pada item  $X_{2.8}$  menunjukkan bahwa sebanyak 4 responden atau 11,4% menyatakan sangat setuju, sebanyak 20 responden atau 57,1% menyatakan setuju dan sebanyak 11 respnden atau 31,4% menyatakan netral bahwa karyawan memberikan dukungan kepada rekan karyawan yang lain . Rata-rata indikator untuk item  $X_{2.8}$  sebesar 3,78. Hal ini berarti responden menyatakan setuju bahwa karyawan memberikan dukungan kepada rekan karyawan yang lain. Rata-rata

variabel komunikasi organisasi sebesar 3,77 menunjukkan bahwa komunikasi organisasi pada PT Jatim Times Network Malang dinyatakan dalam kategori baik.

**Tabel 4.8**

**Distribusi Jawaban Responden Pada Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

	SS		S		N		TS		STS		Mean
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
Y <sub>1.1</sub>	1	2,9	25	71,4	9	25,7	0	0	0	0	3,77
Y <sub>1.2</sub>	4	11,4	22	62,9	9	25,7	0	0	0	0	3,86
Y <sub>1.3</sub>	5	14,3	21	60,0	9	25,7	0	0	0	0	3,89
Y <sub>1.4</sub>	3	8,6	22	62,9	10	28,6	0	0	0	0	3,80
Y <sub>1.5</sub>	6	17,1	23	65,7	6	17,1	0	0	0	0	4,00
Y <sub>1.6</sub>	3	8,6	23	65,7	9	25,7	0	0	0	0	3,83
Y <sub>1.7</sub>	7	20,0	19	54,3	7	20,0	2	5,7	0	0	3,89
Y <sub>1.8</sub>	2	5,7	26	74,3	7	20,0	0	0	0	0	3,86
Y <sub>1.9</sub>	5	14,3	23	65,7	7	20,0	0	0	0	0	3,94
Mean Variabel											3,87

**Keterangan**

- Y<sub>1.1</sub> = Penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standar mutu perusahaan  
 Y<sub>1.2</sub> = Penyelesaian pekerjaan penuh dengan kecermatan dan ketelitian  
 Y<sub>1.3</sub> = Penyelesaian pekerjaan dengan rapi  
 Y<sub>1.4</sub> = Penyelesaian pekerjaan dengan tuntas  
 Y<sub>1.5</sub> = Jumlah penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan  
 Y<sub>1.6</sub> = Jumlah penyelesaian pekerjaan melampaui standar perusahaan  
 Y<sub>1.7</sub> = Penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target waktu perusahaan  
 Y<sub>1.8</sub> = Penyelesaian pekerjaan melampaui target waktu perusahaan  
 Y<sub>1.9</sub> = Tidak menunda-nunda dalam penyelesaian pekerjaan

Hasil perhitungan pada Tabel 4.8 variabel kinerja karyawan untuk item Y<sub>1.1</sub> menunjukkan bahwa dari 35 responden, sebanyak 2,9 menyatakan sangat setuju, sebanyak 25 responden atau 71,4% menyatakan setuju dan sebanyak 9 respnden atau 25,7% menyatakan netral bahwa dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar mutu yang ditetapkan perusahaan. Rata-rata untuk item Y<sub>1.1</sub> sebesar 3,77. Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar mutu yang ditetapkan perusahaan.

Pada item  $Y_{1.2}$  menunjukkan bahwa dari 35 responden, sebanyak 4 responden atau 11,4% menyatakan sangat setuju, sebanyak 22 responden atau 62,9% menyatakan setuju dan sebanyak 9 respnden atau 25,7% menyatakan netral bahwa menyelesaikan pekerjaan penuh dengan kecermatan dan ketelitian. Rata-rata untuk item  $Y_{1.2}$  sebesar 3,86. Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa menyelesaikan pekerjaan penuh dengan kecermatan dan ketelitian. Selanjutnya pada item  $Y_{1.3}$  menunjukkan bahwa sebanyak 5 responden atau 14,3% menyatakan sangat setuju, sebanyak 21 responden atau 60,0% menyatakan setuju dan sebanyak 9 respnden atau 25,7% menyatakan netral bahwa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan rapi. Rata-rata untuk item  $Y_{1.3}$  sebesar 3,89. Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan rapi .

Pada item  $Y_{1.4}$  dari 35 responden menunjukkan bahwa sebanyak 3 responden atau 8,6% menyatakan sangat setuju, sebanyak 22 responden atau 62,9% menyatakan setuju dan sebanyak 10 responden atau 28,6% menyatakan netral, bahwa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tuntas. Rata-rata pada item  $Y_{1.4}$  sebesar 3,80 Hal ini menunjukkan responden cenderung setuju bahwa dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tuntas.

Berikutnya dari 35 responden pada item  $Y_{1.5}$  menyatakan bahwa sebanyak 6 responden atau 17,1% menyatakan sangat setuju, sebanyak 23 responden atau 65,7% menyatakan setuju dan sebanyak 6 respnden atau 17,1% menyatakan netral, bahwa dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kuantitas yang ditetapkan. Rata-rata pada item  $Y_{1.5}$  sebesar 4,00. Hal ini berarti responden setuju

bahwa dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kuantitas yang ditetapkan .

Untuk pertanyaan pada item  $Y_{1.6}$  dari 35 responden menunjukkan bahwa sebanyak 3 responden atau 8,6% menyatakan sangat setuju, sebanyak 23 responden atau 65,7% menyatakan setuju dan sebanyak 9 respnden atau 25,7% menyatakan netral bahwa adanya komunikasi organisasi antar karyawan khususnya koordinasi dalam menyusun program kerja . Rata-rata pada item  $Y_{1.6}$  sebesar 3,83. Hal ini berarti responden menyatakan setuju dapat menyelesaikan pekerjaan melampaui jumlah yang dihasilkan rekan sekerja yang lain.

Pada item  $Y_{1.7}$  menunjukkan bahwa dari 35 responden, sebanyak 7 responden atau 20,0% menyatakan sangat setuju, sebanyak 19 responden atau 54,3% menyatakan setuju dan sebanyak 7 respnden atau 20,0% menyatakan netral dan sebanyak 2 responden atau 5,7% bahwa dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang ditetapkan. Rata-rata untuk item  $Y_{1.7}$  sebesar 3,89. Hal ini berarti responden cenderung setuju bahwa komunikasi organisasi antar karyawan mampu menyelesaikan konflik yang terjadi antar karyawan

Selanjutnya pada item  $Y_{1.8}$  menunjukkan bahwa sebanyak 2 responden atau 5,7% menyatakan sangat setuju, sebanyak 26 responden atau 74,3% menyatakan setuju dan sebanyak 7 respnden atau 20,0% menyatakan netral bahwa karyawan memberikan dukungan kepada rekan karyawan yang lain . Rata-rata untuk item  $Y_{1.8}$  sebesar 3,86. Hal ini berarti responden menyatakan setuju bahwa karyawan memberikan dukungan kepada rekan karyawan yang lain.

Selanjutnya pada item Y<sub>1.9</sub> menunjukkan bahwa sebanyak 5 responden atau 14,3% menyatakan sangat setuju, sebanyak 23 responden atau 65,7% menyatakan setuju dan sebanyak 7 responden atau 20,0% menyatakan netral bahwa tidak menunda-nunda dalam menyelesaikan pekerjaan . Rata-rata untuk item Y<sub>1.9</sub> sebesar 3,86. Hal ini berarti responden menyatakan setuju bahwa tidak menunda-nunda dalam menyelesaikan pekerjaan. Rata-rata variabel kinerja karyawan sebesar 3,87 menunjukkan bahwa kinerja karyawan pada PT Jatim Times Network Malang dinyatakan dalam kategori baik.

#### **4.4 Analisis Data**

##### **4.4.1 Hasil Uji Asumsi Klasik**

Untuk membuktikan apakah model regresi linier berganda yang dipergunakan dalam penelitian ini telah memenuhi asumsi klasik atau belum, maka selanjutnya akan dilakukan evaluasi ekonometrika. Evaluasi ekonometrika terdiri dari uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, dan uji autokorelasi.

##### **a. Hasil Uji Normalitas**

Berdasarkan hasil uji normalitas dengan menggunakan metode uji sampel *Kolmogorov-Smirnov* dengan *test distribution normal* dimana kriteria yang digunakan yaitu: jika Sig > taraf signifikansi ( $\alpha = 0,05$ ) maka data penelitian berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Hasil uji normalitas data dapat disajikan pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9

**Hasil Uji Normalitas Data**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		35
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	1,09267712
Most Extreme Differences	Absolute	,126
	Positive	,085
	Negative	-,126
Kolmogorov-Smirnov Z		,745
Asymp. Sig. (2-tailed)		,636

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data Primer diolah, Tahun 2017

Berdasarkan hasil uji normalitas data dapat diperoleh nilai sig. sebesar 0,636 lebih besar dari 0,05, berdasarkan hasil tersebut maka data yang digunakan dalam penelitian ini berdistribusi normal.

**b. Uji Multikolinearitas**

Multikolinearitas menunjukkan adanya lebih dari satu hubungan linier yang sempurna. Hal tersebut seperti yang telah dikemukakan oleh Santoso (2002:203) bahwa tujuan uji multikolinearitas adalah untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel *independent*. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinearitas. Untuk mendeteksi adanya multikolinearitas adalah dari besarnya VIF (*Variance Inflating Factor*) dan *tolerance*. Pedoman suatu model regresi yang bebas multikolinearitas menurut Santoso (2002:206) adalah:

- Mempunyai nilai VIF disekitar angka 1

- Mempunyai angka *tolerance* mendekati 1

Berikut ini akan disajikan hasil pengujian multikolinearitas yang dilakukan dengan bantuan SPSS *for windows*, secara lengkap hasil tersebut dapat dilihat pada tabel 4.10.

**Tabel 4.10**  
**Hasil Pengujian Multikolinearitas**

		Coefficients <sup>a</sup>					Collinearity Statistics	
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
		B	Std. Error	Beta				
1	(Constant)	13.751	2.517		5.463	.000		
	Kepemimpinan	.249	.043	.678	5.728	.000	.970	1.044
	Komunikasi	.163	.083	.232	3.963	.003	.990	1.034

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017

Berdasarkan hasil pengujian multikolinearitas dapat diketahui bahwa nilai VIF masing-masing variabel bebas di sekitar angka satu dan nilai *tolerance* mendekati angka 1. Dari hasil tersebut maka dapat disimpulkan bahwa model regresi yang digunakan bebas multikolinearitas.

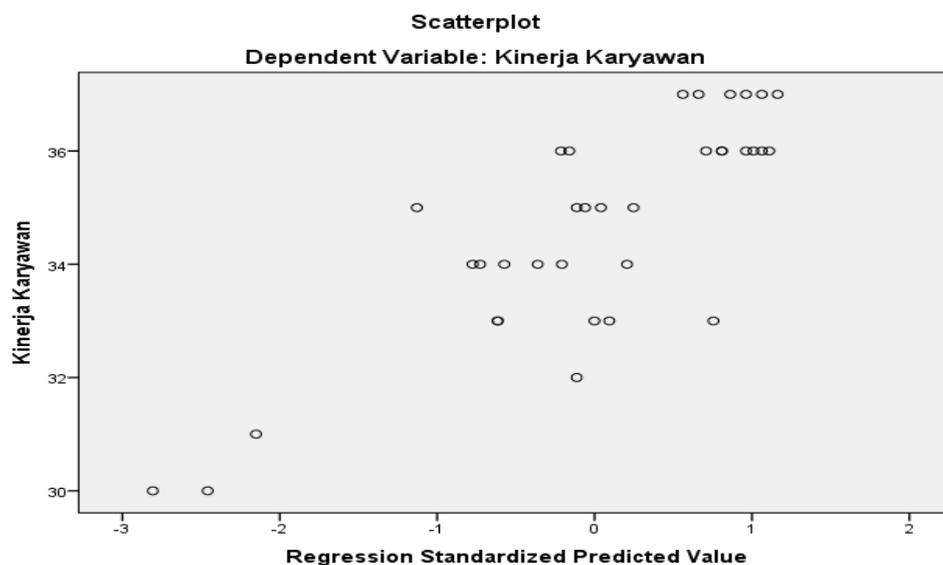
### c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas adalah untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari suatu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual dari suatu pengamatan ke pengamatan lain tetap maka disebut homokedastisitas. Jika varian berbeda, disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas (Santoso, 2002:208). Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dalam model regresi bisa dilihat dari pola yang terbentuk pada titik-titik yang terdapat pada grafik *scatterplot*.

Lebih lanjut menurut Santoso (2002:210) dasar pengambilan keputusan adalah sebagai berikut:

- Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik (*point-point*) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar, kemudian menyempit) maka telah terjadi heteroskedastisitas.
- Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

Hasil uji heteroskedastisitas dapat disajikan pada grafik berikut:



Berdasarkan hasil pengujian heteroskedastisitas (lampiran) diketahui bahwa titik-titik yang terbentuk pada grafik *scatterplot* tidak membentuk pola yang jelas serta tersebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa model regresi yang digunakan bebas heteroskedastisitas.

#### 4.4.2 Analisis Regresi Linier Berganda

Dalam bagian ini disajikan hasil statistik mengenai pengaruh variabel kepemimpinan dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan, dengan hasil penelitian yang telah diolah komputer melalui program SPSS dengan analisis regresi linier berganda (*multiple regression*) secara parsial dan simultan.

**Tabel 4.11**  
**Rekapitulasi Hasil Analisis Regresi Berganda**  
**Pengaruh Kepemimpinan dan Kinerja Terhadap Kinerja karyawan**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	13.751	2.517		5.463	.000		
	Kepemimpinan	.249	.043	.678	5.728	.000	.970	1.044
	Komunikasi	.163	.083	.232	3.963	.003	.990	1.034

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017

Perhitungan regresi linier berganda untuk memprediksi besarnya variabel terikat terhadap variabel bebas. Persamaan regresi yang digunakan yaitu sebagai berikut:

$$Y = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_k X_k$$

Berdasarkan hasil analisis regresi, maka dapat dirumuskan suatu persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = 13,751 + 0,249X_1 + 0,163X_2$$

Dari tabel 4.11, maka secara parsial masing-masing variabel bebas berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y). Dengan koefisien sebagai berikut:



1. Konstanta sebesar 13,751 dapat diartikan bahwa bahwa besarnya kinerja karyawan (Y) apabila variabel bebas dalam penelitian ini yaitu kepemimpinan dan komunikasi organisasi sama dengan nol.

2. Pengaruh variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan.

Dari hasil perhitungan parsial, ternyata variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada alfa 0,05 sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini dibuktikan dari besarnya koefisien regresi ( $b_1$ ) sebesar 0,249. Hasil analisis tersebut dapat membuktikan bahwa kepemimpinan secara positif berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

3. Pengaruh variabel komunikasi organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan

Dari hasil perhitungan parsial, ternyata variabel komunikasi organisasi ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada alfa 0,05 sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Hal ini dibuktikan dari besarnya koefisien regresi ( $b_2$ ) sebesar 0,163. Hasil analisis tersebut dapat membuktikan bahwa kepemimpinan komunikasi organisasi secara positif berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda dari masing-masing variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) dan komunikasi organisasi ( $X_2$ ) maka diperoleh nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang dapat disajikan pada tabel 4.12.

**Tabel 4.12**  
**Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ )**

Nilai koefisien determinasi ( $R^2$ )	R	R adjusted
0,687	0,829	0,668

Sumber: Data Primer Diolah, Tahun 2017

Hasil analisis menunjukkan bahwa adanya korelasi berganda (R) sebesar 0,829. Angka tersebut menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara variabel bebas terhadap variabel terkait. Dari hasil perhitungan analisis regresi linier berganda yang telah dilakukan menunjukkan kemampuan model dalam menjelaskan pengaruh variabel *independent* terhadap variabel *dependent* adalah besar, hal tersebut dapat dilihat pada nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) yaitu sebesar 0,754. Dengan demikian berarti bahwa model regresi yang digunakan mampu menjelaskan pengaruh variabel kepemimpinan dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan sebesar 68,7%, sedangkan sisanya sebesar 31,3% dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Dari hasil uji di atas dapat diketahui bahwa variabel kinerja karyawan secara bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).

#### 4.4.3 Hasil Pengujian Hipotesis

Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini yaitu menggunakan uji t dan uji F yang digunakan untuk melakukan analisis secara parsial dan simultan dan hasil pengujian dapat diuraikan sebagai berikut:

##### a. Hasil Pengujian Hipotesis 1 (Uji t / Uji Parsial)

Untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel *independent*, yaitu variabel kepemimpinan dan komunikasi organisasi berpengaruh secara parsial

terhadap kinerja karyawan, maka digunakan uji t (*t-test*) yaitu dengan cara membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan  $t_{Tabel}$ , sedangkan nilai  $t_{Tabel}$  pada alpha sebesar 5% dapat diperoleh angka sebesar 1,980 pada taraf nyata 5% ( $\alpha = 0,05$ ) atau perbandingan nilai signifikan t. Apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau nilai  $Sig.t < 0,05$  berarti  $H_0$  ditolak, sebaliknya  $t_{hitung} < t_{tabel}$  atau nilai  $Sig.t > 0,05$  berarti  $H_0$  diterima. Di bawah disajikan hasil perbandingan antara nilai  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$ .

**Tabel 4.13**  
**Perbandingan Antara Nilai  $t_{hitung}$  Dengan  $t_{Tabel}$**

Variabel	Nilai	Status
Variabel kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan	$t_{hitung} = 5,728$ $Sig. t = 0,000$ $t_{tabel} = 1,980$	Signifikan
Variabel komunikasi organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan	$t_{hitung} = 3,963$ $Sig. t = 0,003$ $t_{tabel} = 1,980$	Signifikan

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017

Dari perbandingan nilai  $t_{hitung}$  dan  $t_{Tabel}$  di atas maka dapat diuraikan hasil analisis secara parsial yaitu sebagai berikut:

1. Pengaruh variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap kinerja karyawan (Y), dari hasil perhitungan parsial menunjukkan bahwa pada taraf nyata 5% ( $\alpha = 0,05$ ) dengan tingkat kepercayaan 95% diperoleh nilai tabel sebesar 1,980. Dengan pengujian statistik diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 5,728, karena nilai  $t_{hitung} > t_{Tabel}$  ( $5,728 > 1,980$ ) maka disimpulkan bahwa secara parsial variabel kepemimpinan ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa dengan dengan semakin

baiknya kepemimpinan maka kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan.

2. Pengaruh variabel komunikasi organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan ( $Y$ ), dari hasil perhitungan parsial menunjukkan bahwa pada taraf nyata 5% ( $\alpha = 0,05$ ) dengan tingkat kepercayaan 95% diperoleh nilai tabel sebesar 1,980. Dengan pengujian statistik diperoleh nilai  $t$  hitung sebesar 3,963, karena nilai  $t_{hitung} > t_{Tabel}$  ( $3,963 > 1,980$ ) maka disimpulkan bahwa secara parsial variabel kepemimpinan komunikasi organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa dengan semakin baiknya kepemimpinan komunikasi organisasi yang terdapat diperusahaan maka kinerja karyawan juga akan mengalami peningkatan.

**b. Hasil Pengujian Hipotesis 2 (Hasil Uji F/ Uji Serempak)**

Untuk mengetahui apakah variabel *independent* secara simultan (bersama-sama) mempunyai pengaruh terhadap variabel *dependent* atau tidak berpengaruh maka digunakan uji F (*F-test*), dengan membandingkan  $F_{hitung}$  dan  $F_{tabel}$  pada taraf nyata 5% ( $\alpha = 0,05$ ) atau perbandingan nilai signifikan F. Apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau nilai  $Sig.F < 0,05$  berarti  $H_0$  ditolak, sebaliknya  $F_{hitung} < F_{tabel}$  atau nilai  $Sig.F > 0,05$  berarti  $H_0$  diterima. Berdasarkan hasil analisis maka hasil uji F dapat disajikan pada tabel 4.13

**Tabel 4.14**  
**Hasil Uji F**

Hipotesis Alternatif ( $H_a$ )	$F_{tabel}$	Keterangan
Terdapat pengaruh yang signifikan secara serentak dari variabel kepemimpinan dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan (Y)	$F_{hitung} = 35,194$ $F_{tabel} = 2,479$ Sig. F = 0,000	$H_a$ diterima/ $H_o$ ditolak

Sumber: Data primer diolah, tahun 2017

Dari hasil analisis regresi berganda dengan menggunakan  $Df_1 = 2$  dan  $Df_2 = 32$  pada alpha sebesar 5% diperoleh  $F_{tabel}$  sebesar 2,479 sedangkan  $F_{hitungnya}$  diperoleh sebesar 35,194 sehingga dari perhitungan di atas dapat diketahui bahwa  $F_{hitung} > F_{Tabel}$ , sehingga  $H_o$  ditolak dan  $H_a$  diterima, dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara serentak variabel kepemimpinan dan komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).

#### 4.5 Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan maka pembahasan hasil penelitian dapat diuraikan sebagai berikut:

##### 4.6.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa dengan semakin baiknya kepemimpinan yang diterapkan maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan. Hubungan kepemimpinan dengan kinerja karyawan fungsi kepemimpinan yang paling penting adalah memberikan motivasi kepada bawahannya, kepemimpinan diyakini memiliki pengaruh terhadap perusahaan dalam bentuk non keuangan. Pemimpin memotivasi pengikutnya untuk melakukan sesuatu (kinerja) diluar dugaan

(*beyond normal expectation*) melalui transformasi pemikiran dan sikap mereka untuk mencapai kinerja diluar dugaan tersebut, pemimpin menunjukkan berbagai perilaku berikut : pengaruh idealisme, motivasi insporasional, stimulasi intelektual dan konsiderasi individual. Suatu determinasi penting dari kinerja individu adalah motivasi. Namun motivasi bukanlah satu-satunya determinan, variabel-variabel lain: seperti usaha yang diberikan, kemampuan pengalaman masa lalu juga mempengaruhi kinerja. Dengan adanya motivasi, maka terjadilah kemauan kerja dan dengan adanya kemauan untuk bekerja serta dengan adanya kerja sama., maka kinerja akan meningkat. Kinerja karyawan merupakan tolok ukur kinerja perusahaan, semakin tinggi kinerja karyawan semakin tinggi pula kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wahyuni (2009) yang diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh yang signifikan anjtara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

#### **4.6.2 Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa dengan semakin baiknya komunikasi organisasi dalam perusahaan maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan. Supardi (2002) memaknai komunikasi organisasi sebagai usaha untuk mendorong orang lain untuk menginterprestasikan pendapat seperti apa yang dikehendaki oleh orang yang mempunyai pendapat tersebut. Dengan komunikasi organisasi diharapkan diperoleh titik persamaan, saling pengertian. Komunikasi

organisasi mengandung arti yang lebih luas daripada sekedar mengatakan atau menuliskan sesuatu, di dalamnya juga tercakup suatu pengertian. Pada dasarnya organisasi atau perusahaan juga melakukan komunikasi organisasi, bahkan komunikasi organisasi bisnis lebih kompleks dibanding komunikasi organisasi individu. Komunikasi organisasi yang terjadi di dalam perusahaan ini selanjutnya disebut dengan komunikasi organisasi bisnis. Mardianto (2005) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Komunikasi organisasi Atasan Bawahan Dan Motivasi Terhadap Kinerja” mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel komunikasi organisasi terhadap kinerja. Wahyuni (2009) dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Komunikasi organisasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi Dengan Komitmen Organisasi Dan Tekanan Pekerjaan Sebagai Variabel Intervening mengungkapkan bahwa komunikasi organisasi organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja.

Pola komunikasi di lingkungan kerja akan membuat kinerja pegawai meningkat optimal. Dan dari kinerja pegawai yang baik juga akan tercapai jika pola komunikasi baik pola komunikasi ke bawah, pola komunikasi ke atas dan pola komunikasi horizontal yang terjadi juga baik. Pola komunikasi yang baik itu baik pola komunikasi ke bawah, pola komunikasi ke atas maupun pola komunikasi horizontal antara pegawai dan atasan terjalin dengan baik dan lancar. Adanya pola komunikasi yang baik ini dapat memudahkan dalam penyampaian informasi dari atasan ke pegawai dan sebaliknya dari pegawai ke atasan ataupun dari pegawai ke pegawai. Bagi pihak penerima informasi akan

lebih mudah memahaminya. sehingga akan membuatnya mudah menyelesaikan pekerjaan dengan hasil akhir yang baik yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Lain halnya dengan pola komunikasi yang kurang baik di lingkungan tempat kerja kemungkinan besar informasi yang disampaikan menjadi sulit untuk dipahami ataupun diterima.

#### **4.6.3 Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil analisis menunjukkan bahwa secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis dapat diartikan bahwa dengan semakin baiknya antara kepemimpinan dan komunikasi organisasi maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Taufiq Ainur Rizqi (2015) yang diperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh antara kepemimpinan dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

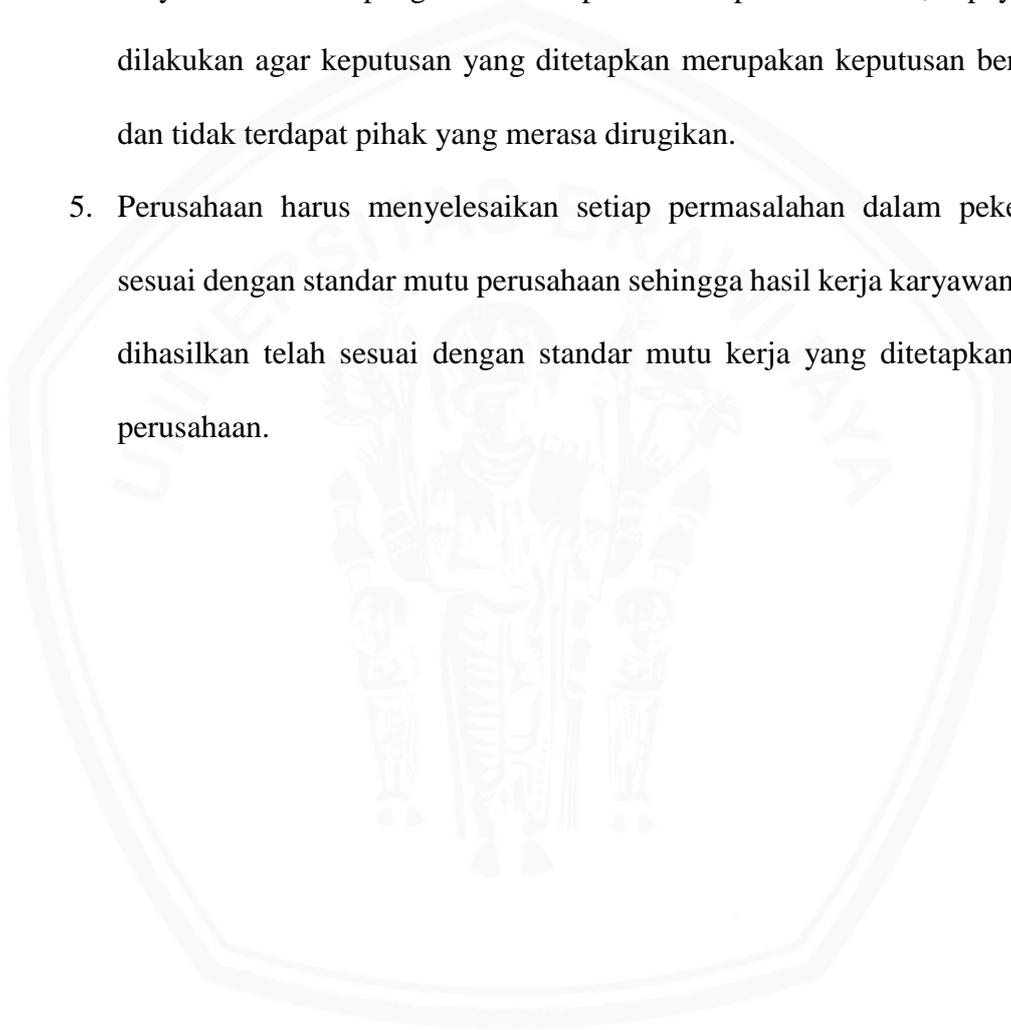
1. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Jatim Times Network Malang.
2. Komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Jatim Times Network Malang
3. Kepemimpinan dan komunikasi organisasi berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT Jatim Times Network Malang

#### 5.2 SARAN

Berdasarkan hasil penelitian di atas, maka yang dapat penulis sarankan adalah sebagai berikut:

1. Dalam upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan pimpinan harus berupaya untuk menghormati bawahan sehingga karyawan merasakan keberadaannya diperusahaan dihargai oleh perusahaan sehingga memiliki motivasi untuk bekerja secara maksimal diperusahaan.
2. Pimpinan harus memiliki sikap yang proporsional dalam menghadapi setiap permasalahan yang dihadapi oleh karyawan sehingga rasa keadilan dalam bekerja dapat tercipta diperusahaan.

3. Pimpinan harus memberikan kesempatan secara luas kepada bawahan untuk mengajukan pertanyaan ketika karyawan mendapatkan kesulitan sehingga proses penyelesaian pekerjaan secara maksimal dilakukan oleh karyawan.
4. Perusahaan harus berupaya untuk memberikan dukungan agar keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan dapat dilakukan, upaya ini dilakukan agar keputusan yang ditetapkan merupakan keputusan bersama dan tidak terdapat pihak yang merasa dirugikan.
5. Perusahaan harus menyelesaikan setiap permasalahan dalam pekerjaan sesuai dengan standar mutu perusahaan sehingga hasil kerja karyawan yang dihasilkan telah sesuai dengan standar mutu kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.



**DAFTAR PUSTAKA**

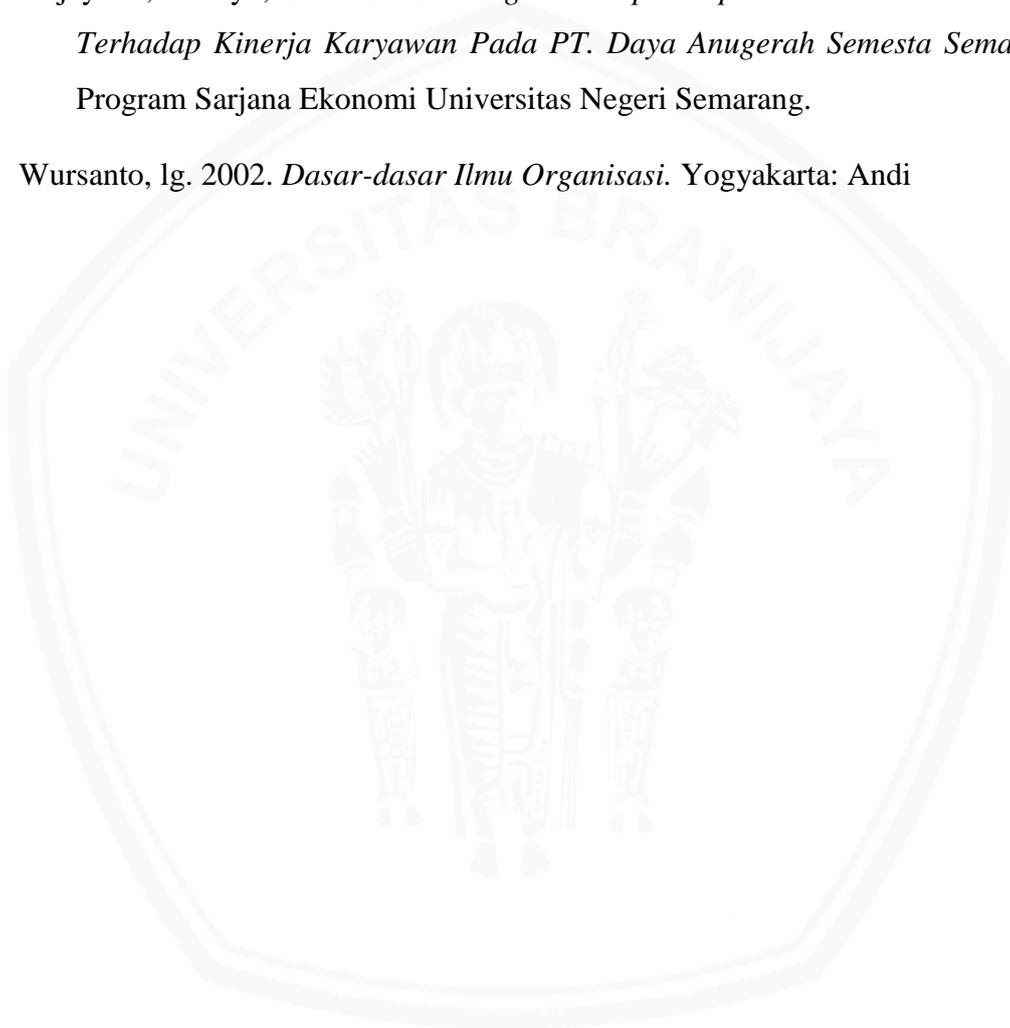
- Arikunto, Suharsimi. 2012. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi kelima. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- Basu, Swastha DH, Irawan. 2008. *Manajemen Pemasaran Modern*, Edisi Kedua, Cetakan Ke-tigabelas, Yogyakarta: Liberty Offset.
- Eugene,F. Brigham. 2001. *Manajemen Keuangan*. Jakarta: Erlangga.
- Gozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Yogyakarta: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T.H. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Haryani. 2010. *Analisis Pengaruh Komunikasi, Motivasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan PT Arisa Mandiri Pratama*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 13(1): h:40-45
- Heider, Fritz. 1958. *The Psychology of Interpersonal Relation*, New York: Wiley.
- Kartini, Kartono. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Larisang 2007, Skripsi: *Analisa Pola Gaya Kepemimpinan, Kematangan, Motivasi Kerja Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Bawahan (Studi Pada CV. Mitra Niaga Indonesia)*. Universitas Bima Nusantara.
- Mangkunegara, A.P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mardianto, Anang, 2005, Thesis: *Analisis Pengaruh Komunikasi Atasan Bawahan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah Cabang Surakarta*, Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Surakarta.

- Mirza Asmi Akbar, 2014, Skripsi: *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*. Program Sarjana Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
- Miswan, 2010. Penelitian: *Kepemimpinan, Iklim Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dosen Pegawai Negeri Sipil Pada Universitas Swasta Di Kota Bandung (Studi Pada Jurusan/Program Studi di Lingkungan Universitas Swasta Se-Kota Bandung)*. STIA Bandung.
- Nazir, Moh. 2005. *Metode Penelitian*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nazir, Moh. 2009. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Panggabean, S, Mutiara. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Prawirosentono, Suyadi (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan*. Edisi Pertama, Yogyakarta: Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Rensius Febriyandi, 2016, Skripsi: *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.divisi Regional III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung*. Program Sarjana Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Lampung.
- Sondang P. Siagian, 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara. Jakarta.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supardi, dan Syaiful Anwar. 2002. *Dasar-dasar Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: UII Press.
- Timpe, A Dale, (1993). *Kinerja Seri Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, PT. Elex Media Komputindo, Gramedia.
- Wahjosumidjo. 1991. *Kepemimpinan yang Efektif*. Yogyakarta: Balai Pustaka

Wahyuni, Lily, 2009, Thesis: *Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Akuntansi Dengan Komitmen Organisasi Dan Tekanan Pekerjaan Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada Perusahaan BUMN di Provinsi Sumatera Barat)*. Program Pascasarjana Universitas Diponegoro.

Wijayanti, Wahyu, Dwi. 2012. *Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Daya Anugerah Semesta Semarang*. Program Sarjana Ekonomi Universitas Negeri Semarang.

Wursanto, Ig. 2002. *Dasar-dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi



## LAMPIRAN

### Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

#### KUESIONER PENELITIAN

#### PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI ORGANISASI

#### TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT JATIM TIMES

#### NETWORK MALANG

#### Responden yang terhormat,

Dalam rangka memenuhi tugas skripsi, bersama dengan ini kami ingin menyebarkan kuesioner tentang pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan untuk tujuan penelitian sederhana sebagai pelaksanaan tugas kuliah yang dimaksud.

Untuk hal tersebut dengan ini kami mohon luangkan waktunya untuk dapat mengisi kuesioner ini dengan jujur sebagai bahan penelitian kami. Jawaban jujur Anda sangat berguna bagi penelitian yang sedang kami lakukan dan segala bentuk pertanyaan berikut ini tidak akan berpengaruh terhadap pekerjaan Bapak/Ibu sebagai pegawai. Atas perhatian dan dukungannya kami ucapkan terimakasih.

#### Petunjuk pengisian kuesioner

1. Mohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk memberikan jawaban dengan tanda checklist (√) pada kolom yang tersedia dan dianggap paling sesuai.

SS = Sangat Setuju

S = Setuju

N = Netral

TS = Tidak Setuju

STS = Sangat Tidak Setuju

2. Setiap pertanyaan hanya membutuhkan satu jawaban saja.
3. Mohon memberikan jawaban yang sebenarnya.

**IDENTITAS RESPONDEN**

Nama :

Jenis Kelamin :  Pria  Wanita

Usia :  21-30 tahun  31-40 tahun  40 tahun

Pendidikan Terakhir :

Status Jabatan :

Masa Kerja :

**1. Kuesioner Kepemimpinan ( X<sub>1</sub> )**

No.	Pertanyaan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1	Pimpinan menghormati karyawan					
2	Pimpinan bersikap proporsional dalam perusahaan					
3	Pimpinan dapat menggerakkan karyawannya sesuai dengan tujuan organisasi					
4	Pimpinan dapat meningkatkan semangat kerja karyawan					
5	Pimpinan memberikan kesempatan karyawan untuk berpendapat					
6	Pimpinan bersifat tegas serta mendukung segala aspek pemicu keberhasilan tujuan perusahaan					
7	Pimpinan dapat meningkatkan sumber daya manusia yang ada					
8	Pimpinan memberikan contoh yang baik terhadap karyawan					



No.	Pertanyaan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
9	Pimpinan selalu berpikiran positif					
10	Pimpinan mempunyai pendirian yang teguh					
11	Pimpinan jujur dan bijaksana					
12	Pimpinan selalu mendorong bawahan untuk lebih kreatif					
13	Pimpinan menyampaikan ide-ide kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan					
14	Pimpinan mampu memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan hasil kerjanya					
15	Pimpinan layak sebagai figur yang patut diteladani					
16	Pimpinan memiliki perhatian yang baik terhadap karyawan					
17	Pimpinan sering memberikan penghargaan secara langsung terhadap karyawan yang berprestasi					

## 2. Kuesioner Komunikasi ( X<sub>2</sub> )

No.	Pertanyaan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1	Pimpinan sudah melakukan komunikasi mengapa suatu pekerjaan harus dilaksanakan					
2	Pimpinan memberi informasi tentang prosedur pelayanan konsumen					
3	Karyawan diberikan kesempatan dalam mengajukan pertanyaan					
4	Karyawan diberikan kesempatan dalam menyampaikan gagasan					
5	Keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan					
6	Adanya komunikasi antar karyawan khususnya koordinasi dalam menyusun program kerja					
7	Komunikasi antar karyawan mampu menyelesaikan konflik yang terjadi antar karyawan					
8	Karyawan memberikan dukungan kepada rekan karyawan yang lain					

## 3. Kuesioner Kinerja Karyawan ( Y )

No.	Pertanyaan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
1	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar mutu yang ditetapkan perusahaan					

No.	Pertanyaan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	N	TS	STS
2	Saya menyelesaikan pekerjaan penuh dengan kecermatan dan ketelitian					
3	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan rapi					
4	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tuntas					
5	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kuantitas yang ditetapkan					
6	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan melampaui jumlah yang dihasilkan rekan sekerja yang lain					
7	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang ditetapkan					
8	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktu kerja yang ditetapkan					
9	Saya tidak menunda-nunda dalam menyelesaikan pekerjaan					

**\*\*Terimakasih\*\***

## Lampiran 2. Distribusi Jawaban Responden

### Frequency Table

**X1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	11	31.4	31.4	31.4
	4	23	65.7	65.7	97.1
	5	1	2.9	2.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

**X1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	14	40.0	40.0	40.0
	4	19	54.3	54.3	94.3
	5	2	5.7	5.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

**X1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	7	20.0	20.0	20.0
	4	27	77.1	77.1	97.1
	5	1	2.9	2.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

**X1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	17.1	17.1	17.1
	4	26	74.3	74.3	91.4
	5	3	8.6	8.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

**X1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	25.7	25.7	25.7
	4	24	68.6	68.6	94.3
	5	2	5.7	5.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

**X1.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10	28.6	28.6	28.6
	4	23	65.7	65.7	94.3
	5	2	5.7	5.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

**X1.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10	28.6	28.6	28.6
	4	24	68.6	68.6	97.1
	5	1	2.9	2.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

**X1.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	25.7	25.7	25.7
	4	25	71.4	71.4	97.1
	5	1	2.9	2.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

**X1.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	11	31.4	31.4	31.4
	4	23	65.7	65.7	97.1
	5	1	2.9	2.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

**X1.10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	25.7	25.7	25.7
	4	25	71.4	71.4	97.1
	5	1	2.9	2.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

**X1.11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	13	37.1	37.1	37.1
	4	22	62.9	62.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	



**X1.12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	12	34.3	34.3	34.3
	4	23	65.7	65.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

**X1.13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	25.7	25.7	25.7
	4	24	68.6	68.6	94.3
	5	2	5.7	5.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

**X1.14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	25.7	25.7	25.7
	4	24	68.6	68.6	94.3
	5	2	5.7	5.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

**X1.15**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	11	31.4	31.4	31.4
	4	23	65.7	65.7	97.1
	5	1	2.9	2.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

**X1.16**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	8	22.9	22.9	22.9
	4	24	68.6	68.6	91.4
	5	3	8.6	8.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

**X1.17**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	14.3	14.3	14.3
	4	26	74.3	74.3	88.6
	5	4	11.4	11.4	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

**X2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	8	22.9	22.9	22.9
	4	26	74.3	74.3	97.1
	5	1	2.9	2.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

**X2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	11	31.4	31.4	31.4
	4	22	62.9	62.9	94.3
	5	2	5.7	5.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	



**X2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	11	31.4	31.4	31.4
	4	23	65.7	65.7	97.1
	5	1	2.9	2.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

**X2.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10	28.6	28.6	28.6
	4	23	65.7	65.7	94.3
	5	2	5.7	5.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

**X2.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	25.7	25.7	25.7
	4	25	71.4	71.4	97.1
	5	1	2.9	2.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

**X2.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	8	22.9	22.9	22.9
	4	25	71.4	71.4	94.3
	5	2	5.7	5.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	



**X2.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	17.1	17.1	17.1
	4	24	68.6	68.6	85.7
	5	5	14.3	14.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

**X2.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	11	31.4	31.4	31.4
	4	20	57.1	57.1	88.6
	5	4	11.4	11.4	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

**Y1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	25.7	25.7	25.7
	4	25	71.4	71.4	97.1
	5	1	2.9	2.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

**Y1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	8	22.9	22.9	22.9
	4	24	68.6	68.6	91.4
	5	3	8.6	8.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	



**Y1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	8	22.9	22.9	22.9
	4	25	71.4	71.4	94.3
	5	2	5.7	5.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

**Y1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10	28.6	28.6	28.6
	4	22	62.9	62.9	91.4
	5	3	8.6	8.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

**Y1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	17.1	17.1	17.1
	4	23	65.7	65.7	82.9
	5	6	17.1	17.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

**Y1.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	25.7	25.7	25.7
	4	23	65.7	65.7	91.4
	5	3	8.6	8.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	



**Y1.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10	28.6	28.6	28.6
	4	23	65.7	65.7	94.3
	5	2	5.7	5.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

**Y1.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	7	20.0	20.0	20.0
	4	26	74.3	74.3	94.3
	5	2	5.7	5.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	

**Y1.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	7	20.0	20.0	20.0
	4	23	65.7	65.7	85.7
	5	5	14.3	14.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	



## Lampiran 3. Hasil Uji Validitas

		Correlations																	Kepe mpin an	
		X 1. 1	X 1. 2	X 1. 3	X 1. 4	X 1. 5	X 1. 6	X 1. 7	X 1. 8	X 1. 9	X 1. 10	X 1. 11	X 1. 12	X 1. 13	X 1. 14	X 1. 15	X 1. 16	X 1. 17		
X1.1	Pearson Correlation		.389	.167	.463	.320	.382	.160	.198	.344	.228	.149	.235	-	.049	.237	.234	-.147	.072	.484**
	Sig. (2-tailed)		.021	.336	.005	.061	.023	.358	.253	.043	.187	.394	.174	.778	.833	.175	.398	.681	.003	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
X1.2	Pearson Correlation	.38		.463	.320	.295	.264	.266	.217	.162	.365	.103	.402	.204	.204	.313	.112	.340	.678**	
	Sig. (2-tailed)	.02		.005	.061	.085	.125	.123	.210	.353	.031	.557	.017	.239	.239	.067	.522	.046	.000	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
X1.3	Pearson Correlation	.16	.463		.120	.376	.145	.275	.478	-.084	.367	-.142	.531	.145	.410	.084	.158	.077	.577**	
	Sig. (2-tailed)	.33	.005		.493	.026	.405	.110	.004	.632	.030	.417	.001	.405	.015	.632	.365	.660	.000	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
X1.4	Pearson Correlation	.46	.320	.167		.153	.373	.141	.155	.128	.050	-.014	.152	-.045	.108	.128	-.051	.400	.386*	
	Sig. (2-tailed)	.00	.061	.393		.381	.027	.419	.372	.464	.750	.939	.384	.157	.535	.464	.388	.017	.022	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
X1.5 Pearson Correlation	.320	.295	.376	.153	.211	.241	.271	.213	.273	.271	.423	.185	.185	-.107	.201	.016	.544	**
Sig. (2-tailed)	.061	.085	.026	.381	.117	.163	.115	.218	.113	.115	.011	.287	.287	.542	.246	.926	.001	
N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
X1.6 Pearson Correlation	.382	.264	.145	.373	.270	.061	.086	.123	.351	-.031	.283	.115	.251	.123	.058	.197	.502	**
Sig. (2-tailed)	.023	.125	.405	.027	.117	.729	.623	.480	.039	.858	.099	.511	.146	.480	.740	.257	.002	
N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
X1.7 Pearson Correlation	.160	.266	.275	.141	.241	.061	.112	-.176	.047	.197	.279	.149	.149	.160	.181	.170	.403	*
Sig. (2-tailed)	.358	.123	.110	.419	.163	.729	.522	.311	.789	.257	.104	.392	.392	.358	.297	.330	.016	
N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
X1.8 Pearson Correlation	.198	.217	.478	.155	.271	.086	.112	.198	.172	.003	.144	.086	.086	-.033	.093	-.059	.344	*
Sig. (2-tailed)	.253	.210	.004	.372	.115	.623	.522	.253	.323	.984	.409	.623	.623	.850	.593	.134	.043	
N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
X1.9 Pearson Correlation	.344	.162	-.084	.128	.213	.176	.198	.11	.428	.380	.235	.210	.123	.016	-.147	.156	.380	*

	Sig. (2-tailed)	.043	.353	.632	.464	.218	.480	.311	.253	.010	.024	.174	.227	.480	.929	.398	.372	.024
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
X1.10	Pearson Correlation	.228	.367	.350	.023	.251	.304	.172	.428	.193	.271	.509	.351	.328	.390	.390	.407	.711
	Sig. (2-tailed)	.187	.030	.077	.113	.039	.078	.323	.010	.088	.115	.002	.039	.054	.021	.015	.000	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
X1.11	Pearson Correlation	.149	.103	-.142	-.271	-.131	.197	.003	.380	.293	.211	.151	.060	.264	.125	.134	.349	
	Sig. (2-tailed)	.394	.557	.417	.093	.158	.257	.984	.024	.088	.199	.386	.732	.125	.476	.442	.040	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
X1.12	Pearson Correlation	.235	.402	.531	.152	.423	.283	.279	.144	.235	.271	.223	.146	.488	.235	.070	.218	.662
	Sig. (2-tailed)	.174	.017	.001	.384	.011	.099	.104	.409	.174	.115	.199	.401	.003	.174	.689	.208	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
X1.13	Pearson Correlation	-.049	.204	.145	-.245	.185	.115	.149	.086	.210	.509	.151	.146	.147	.382	.628	-.002	.447
	Sig. (2-tailed)	.778	.239	.405	.157	.287	.511	.392	.627	.002	.302	.486	.490	.790	.023	.000	.991	.007
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

X1.14	Pearson Correlati on	.0 3 7	.2 04	.4 10 *	.1 08	.1 85	.2 51	.1 49	.0 86	.1 23	.3 51 *	.0 60	.4 88 **	.0 47	1	.1 23	.2 21	.2 63	.520 **
	Sig. (2- tailed)	.8 3 3	.2 39	.0 15	.5 35	.2 87	.1 46	.3 92	.6 23	.4 80	.0 39	.7 32	.0 03	.7 90		.4 80	.2 02	.1 27	.001
	N	3 5	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
X1.15	Pearson Correlati on	.2 3 4	.3 13	.0 84	.1 28	- 07	.1 23	.1 60	- 033	.0 16	.3 28	.2 64	.2 35	.3 82 *	.1 23	1	.1 62	.1 56	.426 *
	Sig. (2- tailed)	.1 7 5	.0 67	.6 32	.4 64	.5 42	.4 80	.3 58	.8 50	.9 29	.0 54	.1 25	.1 74	.0 23	.4 80		.3 52	.3 72	.011
	N	3 5	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
X1.16	Pearson Correlati on	- 1 4 7	.1 12	.1 58	- 01 51	.2 01	.0 58	.1 81	.0 93	- 01 47	.3 90 *	.1 25	.0 70	.6 28 **	.2 21	.1 62	1	.1 13	.375 *
	Sig. (2- tailed)	.3 9 8	.5 22	.3 65	.3 88	.2 46	.7 40	.2 97	.5 93	.3 98	.0 21	.4 76	.6 89	.0 00	.2 02	.3 52		.5 18	.026
	N	3 5	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
X1.17	Pearson Correlati on	.0 7 2	.3 40 *	.0 77	.4 00 *	.0 16	.1 97	.1 70	- 02 59	.1 56	.4 07 *	.1 34	.2 18	- 02	.2 63	.1 56	.1 13	1	.440 **
	Sig. (2- tailed)	.6 8 1	.0 46	.6 60	.0 17	.9 26	.2 57	.3 30	.1 34	.3 72	.0 15	.4 42	.2 08	.9 91	.1 27	.3 72	.5 18		.008
	N	3 5	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Kepem impina n	Pearson Correlati on	.4 8 4**	.6 78	.5 77	.3 86	.5 44	.5 02	.4 03	.3 44	.3 80	.7 11	.3 49	.6 62	.4 47	.5 20	.4 26	.3 75	.4 40	1
	Sig. (2- tailed)	.0 0 3	.0 00	.0 00	.0 022	.0 01	.0 02	.0 16	.0 43	.0 24	.0 00	.0 40	.0 00	.0 07	.0 01	.0 11	.0 26	.0 08	
	N	3	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

N	3																		
	5	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

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

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

### Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	Komunikasi
X2.1	Pearson Correlation	1	.265	-.090	.034	.075	.163	.181	-.103	.391*
	Sig. (2-tailed)		.123	.608	.846	.669	.350	.299	.556	.020
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
X2.2	Pearson Correlation	.265	1	.145	.090	.121	.149	.116	-.066	.429*
	Sig. (2-tailed)	.123		.407	.605	.490	.394	.505	.705	.010
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
X2.3	Pearson Correlation	-.090	.145	1	.178	.287	.032	.336*	.359*	.539**
	Sig. (2-tailed)	.608	.407		.307	.095	.857	.049	.034	.001
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
X2.4	Pearson Correlation	.034	.090	.178	1	.408*	-.039	.129	.204	.479**
	Sig. (2-tailed)	.846	.605	.307		.015	.824	.459	.240	.004
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
X2.5	Pearson Correlation	.075	.121	.287	.408*	1	.210	.341*	.374*	.700**
	Sig. (2-tailed)	.669	.490	.095	.015		.225	.045	.027	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
X2.6	Pearson Correlation	.163	.149	.032	-.039	.210	1	.159	-.018	.383*
	Sig. (2-tailed)	.350	.394	.857	.824	.225		.362	.918	.023
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
X2.7	Pearson Correlation	.181	.116	.336*	.129	.341*	.159	1	.120	.639**
	Sig. (2-tailed)	.299	.505	.049	.459	.045	.362		.491	.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35

X2.8	Pearson Correlation	-.103	-.066	.359*	.204	.374*	-.018	.120	1	.467**
	Sig. (2-tailed)	.556	.705	.034	.240	.027	.918	.491		.005
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Komunika si	Pearson Correlation	.391*	.429*	.539**	.479**	.700**	.383*	.639**	.467**	1
	Sig. (2-tailed)	.020	.010	.001	.004	.000	.023	.000	.005	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35

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

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

#### Correlations

		Y1.1	Y1.2	Y1.3	Y1.4	Y1.5	Y1.6	Y1.7	Y1.8	Y1.9	Kinerja Karyaw an
Y1.1	Pearson Correlation	1	-	-	.144	.202	.172	.082	.226	.157	.388*
	Sig. (2-tailed)		.014	.087	.410	.245	.323	.640	.192	.369	.021
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Y1.2	Pearson Correlation	.014	1	.266	.335	-	.271	.149	-	.307	.516**
	Sig. (2-tailed)	.935		.123	.049	.638	.116	.392	.686	.072	.001
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Y1.3	Pearson Correlation	.087	.266	1	.176	.235	.108	-	.135	.140	.404*
	Sig. (2-tailed)	.620	.123		.313	.174	.538	.244	.440	.424	.016
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Y1.4	Pearson Correlation	.144	.335	.176	1	.085	.160	.013	.102	.392	.544**
	Sig. (2-tailed)	.410	.049	.313		.628	.360	.942	.560	.020	.001
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Y1.5	Pearson Correlation	.202	.082	.235	.085	1	.087	.124	.000	-	.366*
	Sig. (2-tailed)	.245	.638	.174	.628		.619	.476	1.000	.084	.031
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

Y1.6	Pearson Correlation	.172	.271	.108	.160	.087	1	.151	.120	.233	.523**
	Sig. (2-tailed)	.323	.116	.538	.360	.619		.388	.493	.179	.001
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Y1.7	Pearson Correlation	.082	.149	-.202	.013	.124	.151	1	.182	.298	.479**
	Sig. (2-tailed)	.640	.392	.244	.942	.476	.388		.296	.082	.004
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Y1.8	Pearson Correlation	.226	-.071	.135	.102	.000	.120	.182	1	.374*	.443**
	Sig. (2-tailed)	.192	.686	.440	.560	1.000	.493	.296		.027	.008
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Y1.9	Pearson Correlation	.157	.307	.140	.392*	-.084	.233	.298	.374*	1	.651**
	Sig. (2-tailed)	.369	.072	.424	.020	.632	.179	.082	.027		.000
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35
Kinerja Karyawan	Pearson Correlation	.388*	.516**	.404*	.544**	.366*	.523**	.479**	.443**	.651**	1
	Sig. (2-tailed)	.021	.001	.016	.001	.031	.001	.004	.008	.000	
	N	35	35	35	35	35	35	35	35	35	35

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

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

## Lampiran 4. Reliability X<sub>1</sub>

### Reliability

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	35	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.729	18

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
X1.1	3.71	.519	35
X1.2	3.71	.750	35
X1.3	3.80	.677	35
X1.4	3.91	.507	35
X1.5	3.80	.531	35
X1.6	3.74	.657	35
X1.7	3.74	.505	35
X1.8	3.77	.490	35
X1.9	3.71	.519	35
X1.10	3.83	.568	35
X1.11	3.63	.490	35
X1.12	3.57	.655	35
X1.13	3.74	.657	35
X1.14	3.74	.657	35
X1.15	3.71	.519	35

X1.16	3.86	.550	35
X1.17	3.89	.676	35
Kepemimpinan	63.89	4.904	35

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1.1	124.06	91.526	.442	.718
X1.2	124.06	86.761	.634	.703
X1.3	123.97	88.970	.528	.710
X1.4	123.86	92.597	.341	.722
X1.5	123.97	90.793	.504	.715
X1.6	124.03	90.146	.449	.715
X1.7	124.03	92.440	.359	.721
X1.8	124.00	93.118	.298	.723
X1.9	124.06	92.585	.333	.722
X1.10	123.94	88.585	.680	.707
X1.11	124.14	93.067	.304	.723
X1.12	124.20	88.106	.622	.706
X1.13	124.03	90.852	.391	.717
X1.14	124.03	89.911	.468	.714
X1.15	124.06	92.114	.382	.720
X1.16	123.91	92.434	.326	.722
X1.17	123.89	90.810	.381	.717
Kepemimpinan	63.89	24.045	1.000	.801

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
127.77	96.182	9.807	18



## Lampiran 5. Reliability X<sub>2</sub>

### Reliability

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	35	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.707	9

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
X2.1	3.80	.632	35
X2.2	3.74	.561	35
X2.3	3.71	.519	35
X2.4	3.77	.547	35
X2.5	3.71	.622	35
X2.6	3.83	.514	35
X2.7	3.86	.772	35
X2.8	3.80	.632	35
Komunikasi	30.23	2.451	35

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted

X2.1	56.66	21.997	.274	.699
X2.2	56.71	21.975	.329	.695
X2.3	56.74	21.550	.457	.683
X2.4	56.69	21.751	.386	.689
X2.5	56.74	20.138	.626	.658
X2.6	56.63	22.358	.288	.700
X2.7	56.60	19.776	.531	.661
X2.8	56.66	21.526	.357	.690
Komunikasi	30.23	6.005	1.000	.585

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
60.46	24.020	4.901	9

**Lampiran 6. Reliability Y**

**Reliability**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	35	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	35	100.0

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

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.697	10



**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Y1.1	3.77	.490	35
Y1.2	3.86	.601	35
Y1.3	3.89	.631	35
Y1.4	3.80	.584	35
Y1.5	4.00	.594	35
Y1.6	3.83	.568	35
Y1.7	3.89	.796	35
Y1.8	3.86	.494	35
Y1.9	3.94	.591	35
Kinerja Karyawan	34.83	2.572	35

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1.1	65.89	24.751	.303	.688
Y1.2	65.80	23.635	.423	.673
Y1.3	65.77	24.240	.294	.686
Y1.4	65.86	23.538	.457	.670
Y1.5	65.66	24.585	.260	.690
Y1.6	65.83	23.734	.435	.673
Y1.7	65.77	23.182	.346	.677
Y1.8	65.80	24.459	.361	.683
Y1.9	65.71	22.857	.577	.657
Kinerja Karyawan	34.83	6.617	1.000	.574

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
69.66	26.467	5.145	10

**Lampiran 7. Hasil Analisis Regresi**

**Regression**

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Komunikasi, Kepemimpinan <sup>b</sup>		Enter

- a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan
- b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.829 <sup>a</sup>	.687	.668	1.126	1.748

- a. Predictors: (Constant), Komunikasi, Kepemimpinan
- b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	89.292	2	44.646	35.194	.000 <sup>b</sup>
	Residual	40.594	32	1.269		
	Total	129.886	34			

- a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan
- b. Predictors: (Constant), Komunikasi, Kepemimpinan



**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	13.751	2.517		5.463	.000		
	Kepemimpinan	.249	.043	.678	5.728	.000	.970	1.044
	Komunikasi	.163	.083	.232	3.963	.003	.990	1.034

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

**Collinearity Diagnostics<sup>a</sup>**

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions		
				(Constant)	Kepemimpinan	Komunikasi
1	1	2.993	1.000	.00	.00	.00
	2	.004	26.083	.58	.01	.76
	3	.003	31.501	.42	.99	.24

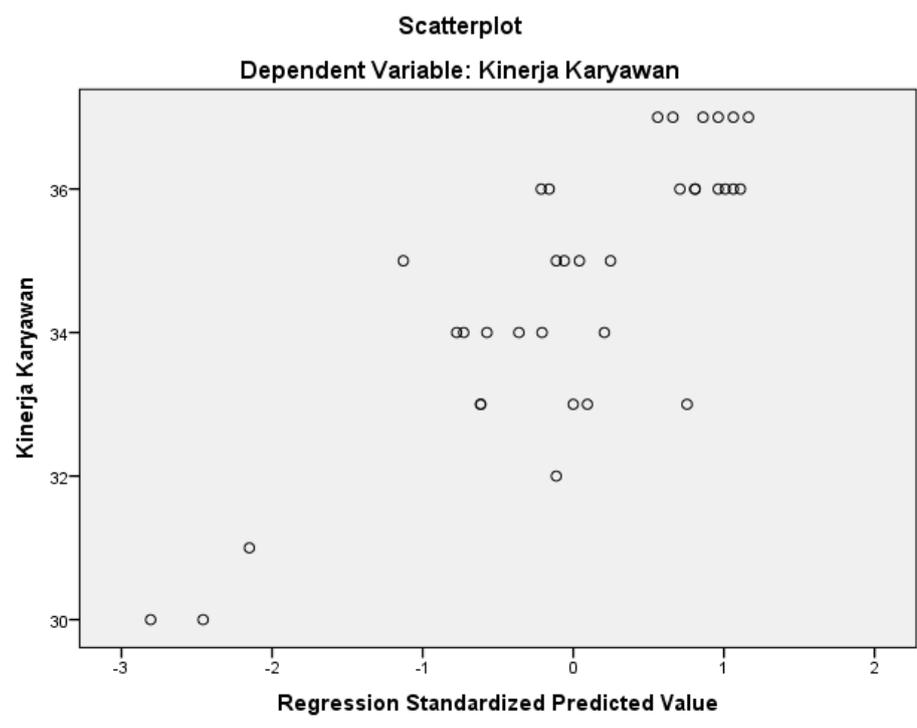
a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	30.11	36.54	34.66	1.621	35
Residual	-2.881	2.172	.000	1.093	35
Std. Predicted Value	-2.806	1.163	.000	1.000	35
Std. Residual	-2.558	1.929	.000	.970	35

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

### Charts



**Lampiran 8. Dokumentasi**





## Lampiran 9. Curriculum Vitae

### BIODATA DIRI

Nama : Moh Ainur Rahaman  
 Tanggal Lahir : 22 Mei 1993  
 Tempat Lahir : Pamekasan  
 Agama : Islam  
 Status : Belum Kawin  
 Nomor Telepon : 081232883842  
 E-mail : [mankz.dm26@yahoo.com](mailto:mankz.dm26@yahoo.com)



### RIWAYAT PENDIDIKAN

SDN Barurambat Kota V Pamekasan (1999-2005)  
 SMPN 1 Pamekasan (2005-2008)  
 SMAN 3 Pamekasan (2008-2011)  
 Ilmu Administrasi Bisnis, Universitas Brawijaya (2011-2018)

### PENGALAMAN ORGANISASI

Anggota Administration Music Club Fia UB (2011)  
 Anggota Ikatan Mahasiswa Pamekasan (2011)

### PENGALAMAN MAGANG

PT Jatim Times Network Network Malang (September – Oktober 2017)