

# **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI INTERNAL DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN**

**SISWANDI**

*Fakultas Ekonomi dan Bisnis*

*Universitas Dian Nuswantoro Semarang*

## **ABSTRAK**

Penelitian ini berjudul "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Internal dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pand's Collection Semarang". Permasalahan dalam penelitian ini adalah : 1) Bagaimana pengaruh GayaKepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan?2) Bagaimana pengaruh Komunikasi Internal terhadap Kinerja Karyawan? 3) Bagaimana pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan? 4) Bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Internal dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan?

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk : 1) Untuk menganalisis variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. 2) Untuk menganalisis variabel komunikasi internal terhadap kinerja karyawan. 3) Untuk menganalisis variabel motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. 4) Untuk menganalisis variabel gaya kepemimpinan, komunikasi internal dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan perusahaan Pand's Collection Semarang yang berjumlah 219 orang. Sebanyak 69 sampel diperoleh dengan teknik *purposive sampling*. Pengambilan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner penelitian dan melakukan wawancara kepada responden di lokasi penelitian. Data yang diperoleh dianalisis menggunakan uji regresi linier berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: 1) **Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )** mempunyai hubungan/korelasi yang signifikan dengan Kinerja Karyawan (Y) karena  $p_{value}$  (Sig.) = 0,000 ( $< 0,05$ ) dengan koefisien korelasi sebesar 0,656 atau tergolong

sangat kuat; 2) **Komunikasi Internal (X<sub>2</sub>)** mempunyai hubungan/korelasi yang signifikan dengan Kinerja Karyawan (Y) karena  $p_{\text{value}} (\text{Sig.}) = 0,044 < 0,05$  dengan koefisien korelasi sebesar 0,182 atau tergolong kuat; 3) **Motivasi Kerja(X<sub>3</sub>)** mempunyai hubungan/korelasi yang signifikan dengan Kinerja Karyawan (Y) karena  $p_{\text{value}} (\text{Sig.}) = 0,029 (< 0,05)$  dengan koefisien korelasi sebesar 0,191 atau tergolong kuat; 4) Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>), Komunikasi Internal (X<sub>2</sub>) dan Motivasi Kerja (X<sub>3</sub>) secara simultan memiliki hubungan signifikan dan positif dengan Kinerja Karyawan (Y) yang ditunjukkan oleh nilai Sig. 0,000 yang lebih kecil daripada 0,05 dan  $F_{\text{hitung}} (57,343)$  yang lebih besar dibanding  $F_{\text{tabel}} (3,13)$ .

**Kata kunci : Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Internal, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan.**

## **PENDAHULUAN**

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk dan tujuannya, suatu organisasi didirikan berdasarkan visi untuk kepentingan bersama, dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Tenaga kerja atau karyawan merupakan sumber yang paling berharga didalam organisasi. Tanpa adanya tenaga kerja atau karyawan yang berkualitas mustahil tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Organisasi dilakukan dalam suatu sistem yang terdiri daripada aktivitas-aktivitas yang dilakukan secara teratur dan berulang-ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Untuk mencapai tujuan tersebut, sebuah organisasi harus didukung oleh sumber-sumber daya yang berkualitas baik dari berwujud material, modal maupun manusia (Swasta,2007).

Brahmasari (2004) mengemukakan bahwa kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk output kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang,

juga dapat pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi. Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu, sehingga kedua tujuan tersebut bertemu. Kinerja juga dapat merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur.

Dalam pencapaian tujuan perusahaan banyak unsur-unsur yang menjadi hal penting dalam pemenuhannya, diantaranya adalah unsur kepemimpinan atau pemimpin. Sumber daya yang telah tersedia jika tidak dikelola dengan baik maka tidak akan memperoleh tujuan yang telah direncanakan, sehingga peranan pemimpin sangat penting yang dapat mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mencapai suatu tujuan. Dasarnya kepemimpinan merupakan gaya seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya agar mau bekerja sama dan bekerja efektif sesuai dengan perintahnya, dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin ini yang akan digunakan untuk bisa mengarahkan sumber daya manusia dapat menggunakan semua kemampuannya dalam mencapai kinerja yang baik. (Wahab, 2008).

Komunikasi dalam sebuah organisasi perusahaan khususnya dan umumnya organisasi-organisasi lain, biasanya terjadi dalam dua konteks, yaitu komunikasi yang terjadi di dalam perusahaan (*internal communication*) dan komunikasi yang terjadi diluar perusahaan (*external communication*). Di dalam komunikasi internal, baik secara vertical, horizontal, maupun diagonal sering terjadi kesulitan yang menyebabkan terjadinya ketidaklancaran komunikasi atau dengan kata lain terjadi miss komunikasi. Kesulitan ini terjadi dikarenakan adanya kesalahpahaman, adanya sifat psikologis seperti egois, kurangnya keterbukaan antar pegawai, adanya perasaan tertekan dan sebagainya, sehingga menyebabkan komunikasi tidak efektif dan pada akhirnya tujuan organisasi pun sulit untuk dicapai. (Siagian, 2002)

Motivasi adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada di dalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya (Hakim, 2006). Robbins (2006) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang ikut menentukan

intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Motivasi sebagai proses yang bermula dari kekuatan dalam hal fisiologis dan psikologis atau kebutuhan yang mengakibatkan perilaku atau dorongan yang ditujukan pada sebuah tujuan atau insentif (Moekijat, 2001 dalam Hakim, 2006).

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

- 1) Bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja karyawan di Pand's Collection Semarang?
- 2) Bagaimana pengaruh Komunikasi Internal terhadap Kinerja karyawan di Pand's Collection Semarang?
- 3) Bagaimana pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja karyawan di Pand's Collection Semarang?
- 4) Bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Internal dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja karyawan di Pand's Collection Semarang?

## **1. Kinerja**

Kinerja adalah kondisi dari sebuah kelompok di mana ada tujuan yang jelas dan tetap yang dirasakan menjadi penting dan terpadu dengan tujuan individu (Panggabean, 2004:21). Menurut Pabundu Tika (2008:121), kinerja adalah hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Syarat untuk menimbulkan kinerja adalah bahwa tugas dan jabatan yang dipegangnya itu sesuai dengan kemampuan dan minatnya. Tugas dan jabatan yang kurang sesuai dengan kemampuan dan minat pegawai akan memberikan hambatan, bahkan frustrasi, yang justru akan menimbulkan ketegangan yang seringkali menjelma dalam sikap dan tingkah laku agresif, terlalu banyak kritik, memberontak atau perilaku lainnya (Nitisemito, 2002:160). Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kondisi dari sebuah kelompok dimana mereka melakukan pekerjaan dengan lebih giat dan lebih baik dengan tujuan masing-masing individu. Seorang pegawai yang kinerjanya tinggi mempunyai sikap-sikap

yang positif seperti kegembiraan, kerjasama, kebanggaan dalam dinas, ketaatan kepada kewajiban serta adanya kesetiaan dari pegawai tersebut (Moekijat, 2003:136).

**Kinerja diukur melalui indikator sebagai berikut (Moekijat,2003:136):**

a. Kegembiraan

Kegembiraan merupakan rasa senang pegawai yang muncul dalam diri karena perasaan yang optimis. Optimis merupakan sikap atau pandangan hidup yang dalam segala hal dipandang kebaikan saja. Orang yang optimis adalah orang yang selalu berpandangan baik dalam menghadapi segala hal. Pegawai yang selalu gembira biasanya mempunyai peluang yang besar untuk mengerjakan dengan baik, sedangkan pegawai yang tidak mempunyai gembira, biasanya pekerjaan yang dihasilkan tidak akan maksimal.

b. Kerjasama

Kerjasama di antara rekan kerja merupakan kondisi yang diinginkan oleh manajemen perusahaan, agar setiap pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Motivasi kerja seorang pegawai tidak bisa lepas dari lingkungan kerja seorang pegawai atau kehidupan pribadinya. Hubungan antara pegawai dalam peningkatan mutu kehidupan berkarya dapat beraneka ragam. Berbagai teknik yang digunakan pada intinya berkisar pada peningkatan partisipasi para pegawai dalam proses pengambilan keputusan yang menyangkut pekerjaan mereka dan hubungannya dengan sesama rekan kerja.

c. Kebanggaan dalam dinas

Perasaan senang terhadap pekerjaan merupakan perasaan senang pada diri pegawai terhadap pekerjaan yang diberikan perusahaan. Apabila seseorang mengerjakan suatu pekerjaan dengan senang atau menarik bagi dirinya, maka hasil pekerjaannya akan lebih memuaskan daripada mengerjakan pekerjaan yang tidak disenangi. Demikian pula apabila akan memberikan tugas pada seseorang, maka langkah baiknya bila sebelumnya mengetahui

apakah orang tersebut senang atau tidak dengan pekerjaan yang akan diberikan. Hal ini dilakukan agar mendapatkan suatu hasil yang lebih memuaskan. Jadi rasa senang dengan suatu pekerjaan juga merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan mutu dari hasil produksi.

d. Ketaatan pada peraturan

Ketaatan kepada kewajiban merupakan tindakan pegawai terhadap peraturan yang telah ditetapkan perusahaan apakah bisa menaatinya. Pegawai yang mempunyai konsekuensi tinggi harus mau menaati semua kewajibannya sesuai dengan kesepakatan saat pertama kali bekerja.

e. Kesetiaan

Kesetiaan adalah sikap mental pegawai yang ditujukan pada keberadaan perusahaannya. Kesetiaan timbul dari dalam diri sendiri. Pegawai merasakan kesadaran yang tinggi bahwa antara dirinya dengan perusahaan merupakan dua pihak yang saling membutuhkan. Pegawai tersebut membutuhkan perusahaan tempat mencari sumber penghidupan dan pemenuhan kebutuhan sosial lainnya. Di sisi lain perusahaan juga dianggap mempunyai kepentingan pada karyawan, karena dengan pegawai itulah, perusahaan akan dapat melakukan produksi dalam rangka pencapaian tujuannya. Dengan demikian, kesetiaan yang tinggi dapat mendorong tingginya kepedulian terhadap perusahaan.

## 2. **Gaya kepemimpinan**

Cara atau gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh para penulis berbeda, tetapi makna dan hakikatnya bertujuan untuk mendorong gairah kerja, keputusan kerja, dan produktivitas kerja karyawan yang tinggi agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2005:170) gaya kepemimpinan ada tiga yaitu :

1. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijakan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Falsafah pimpinan ialah "bawahan adalah untuk pemimpin/atasan". Bawahan hanya bertugas sebagai pelaksana keputusan yang telah ditetapkan pimpinan. Pemimpin menganggap dirinya orang yang paling berkuasa, paling pintar, dan paling cakap. Pengarahan bawahan dilakukan dengan memberikan instruksi perintah, ancaman hukuman, serta pengawasan dilakukan secara ketat. Orientasi kepemimpinannya difokuskan hanya untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan dengan memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan. Pimpinan menganut sistem manajemen tertutup (*closed management*) kurang menginformasikan keadaan perusahaan pada bawahannya. Pengkaderan kurang mendapat perhatiannya.

## 2. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan Partisipatif adalah apabila kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Falsafah pemimpin ialah "pemimpin (dia) adalah untuk bawahan". Bawahan harus berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Keputusan tetap dilakukan pimpinan dengan mempertimbangkan saran dan ide yang diberikan bawahannya. Pemimpin menganut sistem manajemen terbuka (*open management*) dan desentralisasi wewenang. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan. Dengan demikian, pemimpin akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

### 3. Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan Delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijakan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan. Pada prinsipnya pemimpin bersikap, menyerahkan, dan mengatakan kepada bawahan "inilah pekerjaan yang harus Saudara kerjakan, saya tidak peduli, terserah Saudara bagaimana mengerjakannya asal pekerjaan tersebut bisa diselesaikan dengan baik". Disini pimpinan menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan dalam arti pimpinan menginginkan agar para bawahan bisa mengendalikan diri mereka sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Bawahan dituntut memiliki kematangan dalam pekerjaan (kemampuan) dan kematangan melakukan sesuatu yang berdasarkan pengetahuan dan keterampilan.

### **3. Komunikasi Internal**

Dalam setiap organisasi, komunikasi memegang peranan yang sangat penting. Komunikasi merupakan unsur pertama dalam berbisnis. Dalam menyoroiti masalah komunikasi, menegaskan bahwa komunikasi merupakan darah sebagai suatu sumber kehidupan bagi setiap organisasi dan merupakan suatu kunci sukses dalam karir bisnis dan kehidupan pribadi. Lebih tegas dikatakan bahwa komunikasi itu sangat penting, sehingga apabila tidak ada komunikasi maka organisasi itu tidak akan berfungsi.

Meskipun kita tahu arti penting komunikasi, namun bagaimanapun masih diragukan apakah setiap orang menyadari dengan sungguh-sungguh arti atau makna dari komunikasi yang baik. Dalam upaya menyampaikan pesan, ide, gagasan serta informasi lainnya dapat terjadi dalam kontek secara vertical, horizontal, maupun secara diagonal di dalam suatu organisasi. Hal itu menunjukkan terjadinya komunikasi

di dalam organisasi (*Internal Communication*). Jika kita simpulkan ternyata komunikasi internal ini hanya merupakan suatu pertukaran informasi didalam organisasi baik dalam kontek secara vertical maupun secara horizontal. Meskipun komunikasi internal ini terjadi dalam tiga kontek yang ada, komunikasi internalpun dapat berlangsung secara interpersonal dan secara kelompok.

### **Komunikasi Vertikal**

Komunikasi vertical adalah komunikasi yang dilancarkan dari atas ke bawah (*downward communication*) dan sebaliknya dari bawah ke atas (*upward communication*) atau dengan kata lain komunikasi yang dilancarkan oleh pihak atasan kepada bawahan atau sebaliknya dari bawahan kepada atasan (*two way traffic communication*). Karena komunikasi menyangkut masalah hubungan manusia dengan manusia, maka suksesnya komunikasi tergantung pada *frame of reference* manusia-manusia yang terlibat di dalamnya .

### **Komunikasi Horizontal**

Komunikasi horizontal adalah komunikasi yang dilakukan secara mendatar antara anggota staf dengan anggota staf, karyawan dengan karyawan dan sebagainya. Untuk memecahkan masalah yang timbul akibat proses komunikasi dengan jalur seperti itu adalah tugas *Public Relation Officer* ( Kepala Hubungan Masyarakat). Antara komunikasi vertical dengan komunikasi horizontal terkadang terjadi komunikasi diagonal .

### **Komunikasi Diagonal**

Komunikasi diagonal adalah komunikasi antar pimpinan antara pimpinan seksi dengan pegawai seksi lain. Seperti kita ketahui bahwa komunikasi internal ini bukan saja terjadi dalam tiga kontek seperti yang telah dijelaskan dimuka, melainkan dapat pula terjadi secara personal (*personal communication*) dan secara kelompok (*group communication*) .

- 1) Komunikasi personal (*personal communication*)

Komunikasi personal adalah komunikasi antar dua orang yang dapat berlangsung secara tatap muka (*face to face communication*) dan komunikasi bermedia (*mediated communication*). Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan komunikasi personal tatap muka adalah sebagai berikut:

- a. Bersikaplah empati dan simpati
- b. Tunjukkanlah sebagai komunikator terpercaya
- c. Bertindaklah sebagai pembimbing, bukan pendorong
- d. Kemukakanlah fakta dan kebenaran
- e. Bercakaplah dengan gaya mengajak, bukan menyuruh
- f. Jangan bersikap super
- g. Jangan mengkritik
- h. Jangan emosional dan bicaralah secara meyakinkan

2) Komunikasi kelompok (*group communication*)

Komunikasi kelompok adalah komunikasi antar seseorang dengan sekelompok orang dalam situasi tatap muka.

a. Komunikasi kelompok kecil

Komunikasi ini adalah komunikasi antara manajer atau seorang administrator dengan sekelompok karyawan yang memungkinkan terdapatnya kesempatan bagi salah seorang untuk memberikan tanggapan secara verbal.

b. Komunikasi kelompok besar

Komunikasi ini adalah kelompok komunikasi yang karena jumlahnya banyak, dalam situasi komunikasi hampir tidak terdapat kesempatan untuk memberikan tanggapan secara verbal.

## **Proses Komunikasi**

Pada dasarnya proses komunikasi terjadi atas dua tahap yaitu secara primer dan sekunder .

Proses komunikasi secara primer adalah proses penyampaian pikiran dan atau perasaan seseorang kepada orang lain dengan menggunakan lambang (*symbol*). Misalnya berupa bahasa, kial, isyarat, gambar, warna, dan sebagainya. Proses komunikasi secara sekunder adalah proses penyampaian pesan oleh seseorang kepada orang lain dengan menggunakan alat atau sarana sebagai media kedua setelah memakai lambang media. Misalnya dengan menggunakan media telepon, radio, surat, papan pengumuman dan sebagainya.

## **Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Komunikasi**

Untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas komunikasi, menurut Drs. Abdillah Hanafi dalam bukunya “Memahami Komunikasi Antara Manusia”, menegaskan perlunya memperhatikan dan mengenal kesemua unsur dalam proses komunikasi, yang antara lain;

- 1) Sumber – Encoder
- 2) Pesan
- 3) Saluran (*media*)
- 4) Decoder
- 5) Penerima

## **4. Motivasi**

Menurut Ishak Arep (2004:12) Pengertian Motivasi adalah sesuatu yang pokok yang menjadikan dorongan bagi seseorang untuk bekerja. Motivasi menurut Malayu S.P Hasibuan (2008:95) adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mampu bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Sedangkan pengertian Motivasi menurut Manullang (2001:146) berarti pemberian

tenaga pendorong yang mendorong manusia untuk bertindak atau suatu tenaga di dalam diri manusia yang menyebabkan manusia bertindak.

Pada dasarnya manusia mudah diberikan motivasi karena apabila setiap kebutuhannya terpenuhi seseorang mempunyai motivasi yang tinggi untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan (Buchari Zainun, 2001). Kesulitannya adalah kebutuhan manusia kadang tidak pernah tercukupi, oleh karena itu organisasi hendaknya secara bijak mempertimbangkan proporsi yang berimbang antara kepentingan pegawai dengan organisasi.

Maslow dalam Dessler (2002) mengemukakan secara teoritis motivasi terbentuk karena manusia memiliki kategori kebutuhan pokok seperti kebutuhan fisiologis, rasa aman, sosial, ego dan perwujudan diri. Kebutuhan tersebut membentuk suatu hirarki dan masing-masing akan aktif jika kebutuhan yang lebih rendah telah terpenuhi. Kebutuhan fisiologis merupakan kebutuhan pokok misalnya kebutuhan makanan, minuman, tempat tinggal dan sejenisnya. Kebutuhan rasa aman adalah kebutuhan yang muncul setelah kebutuhan pokok terpenuhi, misalnya kebutuhan jaminan keamanan. Kebutuhan sosial antara lain kebutuhan afiliasi, memberi dan menerima kasih sayang dan persahabatan. Kebutuhan ego mencakup kebutuhan yang berkaitan dengan kehormatan diri dan reputasi seseorang. Sedangkan kebutuhan perwujudan diri merupakan kebutuhan tertinggi yang antara lain berupa kebutuhan untuk menjadi orang yang memiliki kemampuan.

Ciri-ciri pegawai yang memiliki motivasi menurut Manullang (2001:148) antara lain di antaranya : bekerja sesuai standar, senang bekerja, merasa berharga, bekerja keras, sedikit pengawasan, semangat tinggi, tidak banyak komplain, tidak mudah mengeluh, tidak mudah menyerah, taat pada perintah atasan tidak banyak beristirahat dalam bekerja.

Menurut Ravianto dalam Manajemen Kepegawaian (2002:66) bahwa kebutuhan manusia yang menjadi sumber motivasi untuk berperilaku terdiri atas:

- 1) Kebutuhan dasar fisiologis atau kebutuhan primer yaitu makanan, air, seks, tidur, udara untuk bernafas, dan suhu udara yang memuaskan.
- 2) Kebutuhan sekunder yang berbentuk tidak jelas atau kabur karena merupakan kebutuhan dalam pikiran atau jiwani seperti persaingan, harga diri, kesadaran tugas, memberi dan menerima rasa senang dan sebagainya.

Menurut Robbins (2003:128) menyatakan bahwa ada dua faktor motivasi yang efektif. Masing-masing pendekatan itu mendasarkan pada serangkaian asumsi mengenai sifat manusia yang dinamainya teori X dan teori Y.

1) Asumsi teori X tentang manusia:

- a. Pada umumnya manusia tidak senang bekerja.
- b. Pada umumnya manusia tidak berambisi, tidak ingin bertanggung-jawab dan lebih suka diarahkan.
- c. Pada umumnya manusia harus diawasi dengan ketat dan sering harus dipaksa untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan.

2) Asumsi teori Y tentang manusia:

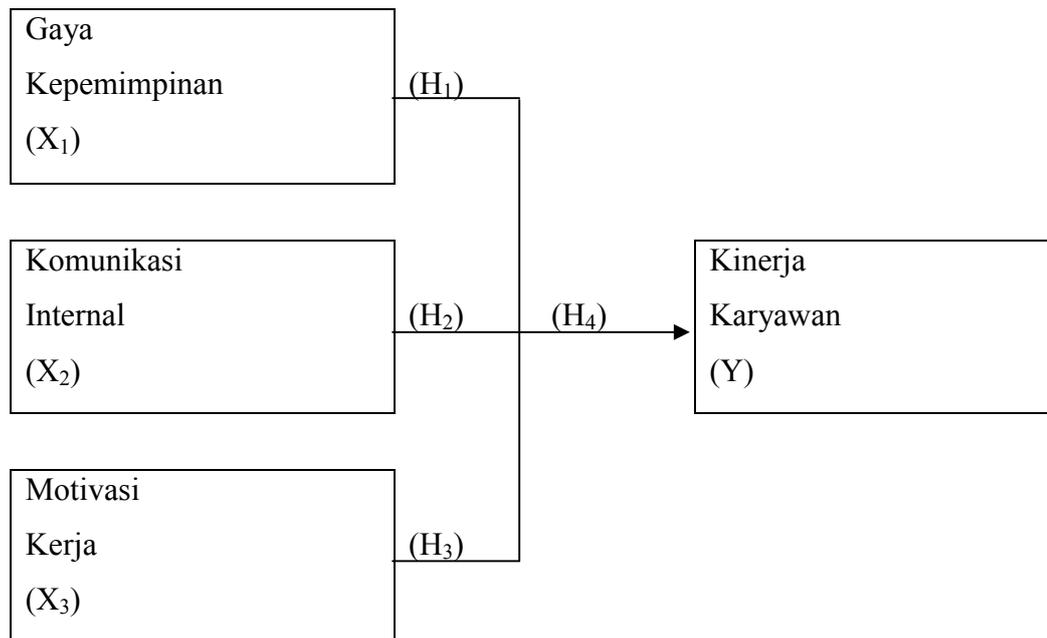
- a. Bekerja adalah kodrat manusia, jika kondisi menyenangkan.
- b. Pengawasan diri sendiri tidak terpisahkan dalam mencapai tujuan organisasi.
- c. Manusia dapat mengawasi diri sendiri dan memberi prestasi pada pekerjaan yang diberi motivasi dengan baik.

### **KERANGKA KONSEPTUAL (Pemikiran)**

Kinerja karyawan merupakan faktor utama pendukung dalam menjalankan strategi organisasi, untuk meningkatkan kinerja maka perlu dilakukan penelitian pada variabel-variabel yang saling mempengaruhi antara lain: gaya kepemimpinan, komunikasi internal, serta motivasi kerja dari para karyawan.

Kinerja karyawan pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Dalam penjelasan dan teori-teori tersebut diatas, maka rancangan dalam penelitian ini dapat digambarkan dalam kerangka pemikiran sebagai berikut :



**Gambar 2.1**

**Kerangka Pemikiran**

**HIPOTESIS PENELITIAN**

Berdasarkan nalar konsep dasar dan kerangka pemikiran sebagaimana dinyatakan tersebut diatas, hipotesis yang diketengahkan adalah:

Hipotesis 1 (  $H_1$  ) : Gaya Kepemimpinan berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Karyawan.

Hipotesis 2 (  $H_2$  ) : Komunikasi Internal berpengaruh secara positif terhadap Kinerja Karyawan.

Hipotesis 3 (  $H_3$  ) : Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Hipotesis 4 (  $H_4$  ) : Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Internal dan Motivasi Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

## **METODE PENELITIAN**

Pada penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah toko busana muslim Pand's Collection yang berada di jalan Pandanaran 45-47 Semarang.

### **Jenis Data**

Jenis-jenis data dapat dibedakan menjadi:

#### 1. Data Primer

Diperoleh secara langsung atau pertama kali dari sumber utama (Purwaningsih, 2002:74), data ini meliputi jawaban atas pertanyaan dalam kuesioner yang diajukan pada responden dan hasil wawancara.

#### 2. Data Sekunder

Data yang pengumpulannya dilakukan oleh pihak lain, dalam hal ini data sekunder diperoleh dengan cara studi pustaka dan data yang diperoleh dari karyawan pada Pand's Collection Semarang

## **SUMBER DATA**

Sumber data mempunyai peran yang sangat penting dalam penelitian karena adanya sumber data penulis akan mendapatkan tempat/sumber yang dapat digunakan untuk mengetahui segala informasi yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan. Adapun sumber data dalam penelitian ini diperoleh secara langsung melalui kuesioner dan secara tidak langsung (melalui arsip).

### **Metode Pengumpulan Data**

Untuk memperoleh data, peneliti menggunakan tehnik pengumpulan data dengan cara:

#### 1) Kuesioner

Kuesioner adalah suatu metode dimana peneliti menyusun daftar pertanyaan secara tertulis yang kemudian dibagikan kepada responden

untuk memperoleh data yang berhubungan dengan kegiatan penelitian yaitu gaya kepemimpinan, komunikasi internal dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

## 2) Wawancara

Wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara Tanya jawab sambil bertatap muka antara penanya untuk memperoleh data yang diperlukan. Tanya jawab ini dilakukan oleh peneliti dengan pihak responden tentang hasil jawaban responden di kuesioner.

## 3) Studi Pustaka

Studi Pustaka adalah proses pengumpulan data untuk menunjang keabsahan penelitian, berupa studi tentang buku-buku materi tentang manajemen sumber daya manusia.

### **Metode Analisis Data**

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

#### 1) Analisis Data Kualitatif

Analisis Data Kualitatif adalah yang dilakukan jika data yang dikumpulkan hanya sedikit, bersifat monografi atau berwujud kasus-kasus sehingga tidak dapat disusun ke dalam suatu struktur klasifikatoris (Supardi, 2005:166).

Analisis kualitatif merupakan pernyataan skala Likert dari pertanyaan yang diberikan kepada responden, seperti: sangat tidak setuju, tidak setuju, netral, setuju dan sangat setuju.

#### 2) Analisis Data Kuantitatif

Analisis data kuantitatif adalah analisis yang dilakukan jika data yang digunakan dengan perhitungan matematika/statistik (Supardi, 2005:166)

Untuk mendapatkan data kuantitatif, digunakan skala Likert yang diperoleh dari daftar pertanyaan yang digolongkan ke dalam lima tingkatan sebagai berikut (Sugiyono, 2005:87) yaitu:

- a. Untuk jawaban sangat tidak setuju diberi nilai = 1

- |                                |                  |
|--------------------------------|------------------|
| b. Untuk jawaban tidak setuju  | diberi nilai = 2 |
| c. Untuk jawaban netral        | diberi nilai = 3 |
| d. Untuk jawaban setuju        | diberi nilai = 4 |
| e. Untuk jawaban sangat setuju | diberi nilai = 5 |

## **METODE ANALISIS DATA**

### **Uji Validitas**

Uji validitas dalam penelitian ini untuk menguji validitasnya kuesioner. Validitas menunjukkan sejauh mana ketetapan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. (Azwar, 2000:5)

Kriteria penilaian uji validitas adalah :

- Apabila  $r$  hitung  $>$   $r$  table (pada taraf signifikansi 5 %), maka dapat dikatakan item kuesioner tersebut valid.
- Apabila  $r$  hitung  $<$   $r$  table (pada taraf signifikansi 5 %), maka dapat dikatakan item kuesioner tersebut tidak valid.

### **Uji Reliabilitas**

Reliabilitas adalah suatu indeks yang menunjukkan sejauh mana hasil suatu pengukuran dapat dipercaya (Azwar, 2000:4). Hasil pengukuran dapat dipercaya atau reliabel hanya apabila dalam beberapa kali pelaksanaan pengukuran terhadap kelompok subyek yang sama diperoleh hasil yang relative sama, selama aspek yang diukur dalam diri subyek memang belum berubah (Azwar, 2000:35).

Adapun cara yang digunakan untuk menguji reliabilitas kuesioner dalam penelitian ini adalah menggunakan Rumus Koefisien Alpha Cronbach: (Azwar, 2000:35).

Untuk mengetahui apakah kuesioner tersebut sudah reliabel dilakukan pengujian reliabilitas kuesioner dengan bantuan computer program SPSS. Kriteria penilaian uji reliabilitas adalah:

- Apabila hasil koefisien Alpha lebih besar daripada 0,60 maka kuesioner tersebut reliable.
- Apabila hasil koefisien Alpha lebih kecil daripada 0,60 maka kuesioner tersebut tidak reliable.

### **Uji Asumsi Klasik**

Suatu model regresi linear berganda dikatakan baik atau layak (fit) jika memenuhi kriteria BLUE (*Best Linear Unbiased Estimator*). Agar suatu model regresi dapat memenuhi kriteria BLUE, maka pada model tersebut tidak boleh ditemukan adanya gejala-gejala asumsi klasik antara lain: normalitas, multikolinearitas dan heteroskedastisitas. Jika pada model regresi ditemukan adanya satu atau lebih gejala-gejala asumsi klasik, maka gejala tersebut harus diperbaiki lebih dulu agar model regresi dapat memenuhi kriteria BLUE sehingga dapat dihasilkan “estimator/prediktor” yang linear, tidak bias dan mempunyai varian yang minimum (Widaryono, 2010:75).

### **Uji Normalitas**

Salah satu asumsi model regresi adalah residual mempunyai distribusi normal. Apa konsekuensinya jika model tidak mempunyai residual yang berdistribusi normal? Uji t yang digunakan untuk melihat signifikansi variabel independen terhadap variabel dependen menjadi tidak bisa diaplikasikan jika model tidak mempunyai distribusi residual yang normal. Deteksi normalitas suatu model dapat dilakukan dengan beberapa cara antara lain: (1) cara grafis dengan menggunakan grafik Normal P-P Plot; (2) Uji Kolmogorov-Smirnov (K-S); dan (3) Uji Jarque-Berra (J-B).

Dalam penelitian ini akan digunakan uji Kolmogorov-Smirnov (K-S) karena lebih representatif. Kriteria uji Kolmogorov-Smirnov (K-S) adalah sebagai berikut:

- Jika  $p_{\text{value}} \text{ (Asymp.Sig.)} > 0,05$ , maka model atau variabel yang digunakan dalam penelitian memiliki distribusi normal.
- Jika  $p_{\text{value}} \text{ (Asymp.Sig.)} < 0,05$ , maka model atau variabel yang digunakan dalam penelitian memiliki distribusi tidak normal.

## Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas (*multicollinearity*) adalah hubungan linear yang terjadi di antara variabel-variabel bebas/independen di dalam model regresi berganda. Konsekuensi dari adanya multikolinearitas ini adalah bahwa estimator/prediktor akan mempunyai varian dan standar kesalahan (*error*) yang besar, sehingga sulit memperoleh suatu estimasi/prediksi yang tepat. Lebih lanjut, sebagai akibat dari varian dan *standard error* yang besar, maka interval estimasi akan cenderung lebih lebar dan nilai hitung statistik uji t akan kecil, sehingga menyebabkan variabel independen menjadi tidak signifikan secara statistik (Widarjono, 2010:75-76).

Deteksi adanya gejala multikolinearitas dapat dilakukan dengan melihat nilai-nilai Tolerance dan VIF (*Varian Inflation Factor*) yang kriterianya adalah sebagai berikut:

- Jika nilai Tolerance  $> 0,1$ , dan nilai VIF  $< 10$ , maka dikatakan bahwa tidak ditemukan adanya gejala multikolinearitas pada model regresi.
- Jika nilai Tolerance  $< 0,1$ , dan nilai VIF  $> 10$ , maka dikatakan bahwa ditemukan adanya gejala multikolinearitas pada model regresi.

## Uji Heteroskedastisitas

Uji asumsi heteroskedastisitas untuk menguji dalam sebuah model regresi apakah terjadi ketidaksamaan varians dari residua dari satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut Homoskedastisitas. Dan jika varians berbeda, disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas (Singgih, 2002).

Untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas dapat diketahui dengan melihat grafik Plot antara nilai prediksi variabel terikat (dependen) yaitu ZPRED dengan residualnya SRESID. Deteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED dimana sumbu Y adalah Y yang tidak diprediksi, dan sumbu X adalah residual ( $Y \text{ prediksi} - Y \text{ sesungguhnya}$ ) yang telah di-*studentized*. Dengan

menggunakan dasar analisis sebagai berikut: (1) jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas, (2) jika tidak ada yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 (nol) pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Ghozali, 2005).

### **Analisis Regresi Berganda**

Teknik analisis data yang digunakan untuk memecahkan permasalahan dalam penelitian ini adalah menggunakan analisis regresi. Analisis ini dipergunakan untuk mengetahui dan memperoleh gambaran mengenai pengaruh *gaya kepemimpinan (X1)*, *komunikasi internal (X2)*, *motivasi kerja (X3)*, terhadap kinerja (Y). Pengolahan data dalam penelitian ini dilakukan dengan program komputer *Statistical Package for Social Science (SPSS)* versi 13.

Bentuk regresi linear berganda adalah:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e$$

Keterangan :

Y : Kinerja

X<sub>1</sub> : Gaya kepemimpinan (X<sub>1</sub>)

X<sub>2</sub> : Komunikasi internal (X<sub>2</sub>)

X<sub>3</sub> : Motivasi kerja (X<sub>3</sub>)

b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub>, b<sub>3</sub> : Koefisien Regresi

a : Konstanta

e : Error

## **PENGUJIAN HIPOTESIS**

### **Uji Hipotesis ( Uji t )**

Uji t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel penjelas/independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Hipotesis nol ( $H_0$ ) yang hendak diuji apakah suatu parameter dalam model ( $\beta_i$ ) sama dengan nol, atau :  $H_0 : \beta_i = 0$

Artinya, apakah suatu variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen. Hipotesis alternatifnya ( $H_A$ ) parameter suatu variabel tidak sama dengan nol, atau :  $H_A : \beta_i \neq 0$ .

Artinya, variabel tersebut merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen.

Untuk menguji hipotesis ini digunakan statistic t dengan kriteria pengambilan keputusan sebagai berikut:

- 1) Quick lock : bila jumlah *degree of freedom (df)* adalah 20 atau lebih, dan derajat kepercayaan 5%, maka  $H_0$  yang menyatakan  $\beta_i = 0$  dapat ditolak bila nilai t lebih besar daripada dua (nilai absolute). Dengan kata lain kita menerima hipotesis alternative, yang menyatakan bahwa suatu variabel indenpenden secara individual berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.
- 2) Membandingkan nilai t hasil perhitungan dengan t menurut tabel. Bila nilai statistic t hitung lebih besar daripada t tabel, maka  $H_0$  ditolak dan menerima  $H_a$  yang menyatakan bahwa suatu variabel independen secara individual berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Ghozali, 2005).

### **Uji Hipotesis ( Uji F )**

Uji F digunakan untuk mengukur seberapa besar variabel bebas secara bersama-sama (simultan) mempengaruhi variabel-variabel terikat. Uji F merupakan pengujian koefisien regresi yang bertujuan untuk menguji pengaruh simultan antara

variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Komunikasi Internal ( $X_2$ ) dan Motivasi Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

Kriteria pengujian :

- a.  $H_0 : \beta = 0$  ; Tidak ada pengaruh positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Komunikasi Internal ( $X_2$ ) dan Motivasi Kerja ( $X_3$ ) secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ).
- b.  $H_a : \beta > 0$  ; Ada pengaruh positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Komunikasi Internal ( $X_2$ ) dan Motivasi Kerja ( $X_3$ ) secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

Taraf signifikansi = 0,05 dengan  $df = n - k - 1$

- 1) Apabila  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau  $p < 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima.
- 2) Apabila  $F_{hitung} < F_{tabel}$  atau  $p > 0,05$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

### **Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Untuk menguji model penelitian ini adalah dengan menghitung koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi dependen. Nilai koefisien determinasi adalah diantara nol dan satu. (Imam Ghazali, 2002:45).

Semakin besar  $R^2$  suatu variabel bebas menunjukkan semakin dominannya pengaruh terhadap variabel tidak bebasnya, dan variabel bebas mempunyai  $R^2$  paling besar menunjukkan pengaruh paling dominan terhadap variabel tidak bebas.

Besaran  $R^2$  yang didefinisikan dikenal sebagai koefisien determinasi (sampel) dan merupakan besaran yang paling lazim digunakan untuk mengukur kebaikan

sesuai (*goodness of fit*) garis regresi. Secara verbal,  $R^2$  mengukur proporsi (bagian) atau prosentase total variasi dalam Y yang dijelaskan oleh model regresi.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Responden

Penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yang dilakukan pada Karyawan Pand's Collection Semarang, sehingga responden penelitian ini diambil dari para karyawan di lingkungan perusahaan tersebut.

Dalam mendapatkan jawaban dari responden penelitian maka dilakukan penyebaran sebanyak 69 kuesioner kepada para Karyawan Pand's Collection Semarang. Agar bisa mendapatkan gambaran umum responden maka dilakukan analisa deskripsi responden berdasarkan jenis kelamin, umur, dan pendidikan terakhir.

### Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Dari hasil penyebaran kuesioner maka didapat jumlah responden pria dan wanita sebagai berikut :

**Tabel 4.1**

#### **Jenis Kelamin**

No	Kategori Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
1	Wanita	57	82,60
2	Pria	12	17,40
Jumlah		69	100

Sumber: Data Primer Diolah

Berdasarkan jenis kelamin, jumlah karyawan laki-laki di Pand's Collection Semarang lebih kecil dibanding karyawan perempuan. Karyawan laki-laki berjumlah 12 orang (17,40%) dan karyawan perempuan 57 orang (82,60%). Meskipun jumlah karyawan perempuan lebih dominan, namun tidak menimbulkan bias gender, mengingat tugas administratif secara fisik maupun psikis dapat dikerjakan baik oleh laki-laki maupun perempuan. Namun, perbedaan jenis kelamin bisa menimbulkan pendapat atau sudut pandang yang berbeda dalam menilai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

### **Deskripsi Responden Berdasarkan Umur**

Deskripsi sebaran frekuensi responden berdasarkan usia dilakukan dengan mengelompokkan responden menurut interval usia tertentu yang ditentukan dengan menggunakan rumus Sturges sebagai berikut:

$k = 1 + 3.3 \log n$  dan  $i = \text{jangkauan} / k$  (dimana :  $k$  = banyaknya kelas;  $i$  interval kelas; jangkauan = data terbesar – data terkecil).

$k = 1 + 3.3 \log n = 1 + 3.3 \log 69 = 7,06$ , dibulatkan menjadi 7

$i = (\text{data terbesar} - \text{data terkecil})/k$

$i = (55 - 21)/7 = 34/7 = 4,85$  Dibulatkan menjadi 5

Maka sebaran frekuensi responden berdasarkan usia dapat dideskripsikan sebagai berikut:

**Tabel 4.2**  
**Umur Responden**

No	Kategori Umur	Jumlah	Persentase
1	21 - 25 tahun	35	50,72
2	26 - 30 tahun	14	20,28
3	31 - 35 tahun	7	10,14
4	36 - 40 tahun	6	8,69
5	41 - 45 tahun	3	4,38
6	46 - 50 tahun	2	2,89
7	51 - 55 tahun	2	2,89
Jumlah		69	100 %

Sumber: Data Primer Diolah

Umur responden dapat dikelompokkan seperti pada tabel 4.2 dan dari hasil pengelompokkan terlihat kelompok terbesar responden adalah yang berumur 21 sampai 25 tahun (50,72%), lalu kelompok umur 26 - 30 tahun (20,28%), kelompok umur 31 sampai 35 tahun (10,14%), kelompok umur 36 sampai 40 tahun (8,69%), kelompok umur 41 sampai 45 tahun (4,38%), dan yang paling sedikit adalah kelompok umur 46 sampai 50 tahun (2,89%) sama dengan kelompok umur 51 sampai 55 tahun (2,89%). Hal ini memberikan gambaran bahwa karyawan pada usia produktif sebanyak 100%. Umur bisa menentukan tingkat kedewasaan seseorang sehingga hal ini bisa mempengaruhi perilaku, cara pemikiran serta aspek-aspek pendukung kinerja lainnya.

### Deskripsi Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan terakhir yang ditempuh oleh responden dapat dikelompokkan sebagai berikut:

**Tabel 4.3**

#### **Pendidikan Responden**

No	Kategori Pendidikan	Jumlah	Persentase
1	SLTA	63	91,32
2	D3	2	2,89
3	S1	4	5,79
Jumlah		69	100

Sumber: Data Primer Diolah

Latar belakang pendidikan responden dibagi mulai dari SLTA sampai S1. Jumlah responden yang berpendidikan SLTA adalah yang paling banyak (91,32%), lalu yang berpendidikan S1 (5,79%), dan D3 (2,89%). Tingkat pendidikan yang ditempuh seseorang menunjukkan tingkat pengetahuan dan wawasan yang dimiliki, yang akan berpengaruh pada kinerja pegawai pada Karyawan Pand's Collection Semarang.

### Uji Validitas

Validitas kuesioner pada penelitian ini diuji dengan menggunakan Rumus *Koefisien Product Moment Pearson*. Perhitungan ini dilakukan dengan bantuan komputer program SPSS versi 13. Penentuan nomor-nomor item yang valid dan yang gugur, dilakukan dengan tabel *r product moment*. Dengan kriteria dimana  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (pada taraf signifikansi 5 %), maka dapat dikatakan item kuesioner tersebut valid. Apabila  $r_{hitung} < r_{tabel}$  (pada taraf signifikansi 5%), maka dapat dikatakan item kuesioner tersebut tidak

valid. Pada Tabel 4.8 berikut merupakan hasil perhitungan koefisien validitas variabel penelitian.

Berdasarkan tabel hasil uji validitas dapat diketahui bahwa semua item pertanyaan/indikator variabel gaya kepemimpinan, komunikasi internal, motivasi kerja dan kinerja dinyatakan valid karena dari hasil korelasi antara hasil jawaban responden pada tiap item pertanyaan/indikator dengan skor total di dapat hasil yang signifikan, yaitu nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$ .

### **Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui apakah jawaban responden yang digunakan dapat dipercaya atau handal sebagai alat ukur variabel, apabila nilai *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ) suatu variabel  $\geq 0,60$  maka indikator yang digunakan oleh variabel tersebut reliabel, sedangkan nilai *Cronbach's Alpha* ( $\alpha$ ) suatu variabel  $< 0,60$  maka indikator yang digunakan oleh variabel tersebut tidak reliable.

Hasil uji reliabilitas memperlihatkan nilai *Cronbach's Alpha* semua variabel di atas 0,60, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator yang digunakan oleh variabel gaya kepemimpinan, komunikasi internal, motivasi kerja dan kinerja karyawan dapat dipercaya atau handal untuk digunakan sebagai alat ukur variabel.

### **Uji Asumsi Klasik**

#### **Uji Normalitas**

Uji normalitas digunakan untuk menguji apakah data yang digunakan berdistribusi normal atau tidak. Data yang baik adalah memiliki distribusi normal. Pengujian normalitas data dilakukan dengan Uji Kolmogorov-Smirnov. Kriteria Uji Kolmogorov –Smirnov adalah sebagai berikut :

- Jika  $p_{value} (Asymp.Sig.) > 0,05$  maka data berdistribusi normal
- Jika  $p_{value} (Asymp.Sig.) < 0,05$  maka distribusi data tidak normal

menunjukkan bahwa nilai  $p_{\text{value}}$  (Asymp.Sig.) dari semua variabel adalah  $> 0,05$ . Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini berdistribusi normal.

### Uji Multikolinieritas

Pengujian multikolinieritas digunakan untuk menunjukkan apakah ada korelasi di antara variabel independen. Di dalam penelitian yang menggunakan teknik analisa regresi berganda antar variabel independen tidak boleh saling berkorelasi atau terjadi multikolinieritas. Deteksi tidak terjadinya multikolinieritas dapat dilihat pada *collinearity statistics*, dengan ketentuan apabila nilai *tolerancevalue* masing-masing variabel independen berada di atas 0,1 dan *variance inflation value* atau nilai VIF masing-masing variabel independen berada di bawah 10 maka tidak terjadi multikolinieritas.

Berdasarkan hasil pengujian multikolinieritas menunjukkan bahwa antar variabel independen (gaya kepemimpinan, komunikasi internal dan motivasi kerja) semuanya tidak terjadi *multikolinieritas*, karena nilai *tolerance* masing-masing variabel independen berada di atas 0,1 dan nilai VIF masing-masing variabel independen berada di bawah 10.

### Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dimaksudkan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka terjadi *homoskedastisitas* dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas. Deteksi ada tidaknya problem heteroskedastisitas adalah dengan media grafik *scatterplot*, apabila grafik membentuk pola khusus maka model terdapat heteroskedastisitas. Tetapi, jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi Heteroskedastisitas.

dijelaskan bahwa titik-titik pada grafik tidak bisa membentuk pola tertentu yang jelas, dimana titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0

pada sumbu Y, sehingga grafik tersebut tidak bisa dibaca dengan jelas. Hasil ini memperlihatkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas.

### **Analisis Regresi Linier Berganda**

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk melihat pengaruh antara gaya kepemimpinan, komunikasi internal dan motivasi kerja terhadap kinerja.

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda yang didapat maka dibuat persamaan linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 1,482 + 0,656 X_1 + 0,182 X_2 + 0,191 X_3$$

Persamaan linier berganda tersebut dapat diartikan:

- 1) Nilai konstanta sebesar 1,482 mempunyai arti bahwa apabila variabel bebas (gaya kepemimpinan, komunikasi internal dan motivasi) bernilai konstan maka nilai variabel terikat (kinerja) sebesar 1,482.
- 2) Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan bernilai positif sebesar 0,656. Hal ini menunjukkan bahwa koefisien beta positif antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja, artinya jika variabel komunikasi internal dan motivasi bernilai konstan maka setiap peningkatan satu-satuan dari gaya kepemimpinan akan meningkatkan kinerja.
- 3) Koefisien regresi variabel komunikasi internal bernilai positif sebesar 0,182. Hal ini menunjukkan bahwa koefisien beta positif antara komunikasi internal terhadap kinerja, artinya jika variabel gaya kepemimpinan dan motivasi bernilai konstan maka setiap peningkatan satu-satuan dari komunikasi internal akan meningkatkan kinerja.
- 4) Koefisien regresi variabel motivasi kerja bernilai positif sebesar 0,191. Hal ini menunjukkan bahwa koefisien beta positif antara motivasi kerja terhadap kinerja, artinya jika variabel gaya kepemimpinan dan komunikasi internal bernilai konstan maka setiap peningkatan satu-satuan dari motivasi akan meningkatkan kinerja.

## Uji Hipotesis

### Uji t

Uji parsial digunakan untuk menguji hipotesis adanya pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi internal dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, secara parsial atau secara sendiri-sendiri pada tingkat signifikansi  $\alpha < 0,05$ . Hasil uji parsial dapat dilihat pada tabel 4.9 dengan mengacu pada nilai  $t_{hitung}$  dan nilai signifikansinya.

- a) Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja didapat  $t_{hitung} = 5,835$  dengan sig. 0,000, karena nilai sig. yang di dapat  $<$  tingkat sign.  $\alpha = 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Berarti hipotesis yang berbunyi “gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan” diterima.
- b) Pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja didapat  $t_{hitung} = 2,051$  dengan sig. 0,044, karena nilai sig. yang di dapat  $<$  tingkat sign.  $\alpha = 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Berarti hipotesis yang berbunyi “komunikasi internal berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan” diterima.
- c) Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja didapat  $t_{hitung} = 2,230$  dengan sig. 0,029, karena nilai sig. yang di dapat  $<$  tingkat sign.  $\alpha = 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Berarti hipotesis yang berbunyi “motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan” diterima.

### Uji F

Uji-F digunakan untuk melihat hubungan antara variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan, yakni dengan melihat nilai signifikansi dan membandingkan nilai F hitung dengan F tabel. Nilai F hitung dapat dilihat pada hasil regresi dan nilai F tabel didapat melalui sig.  $\alpha = 0,05$  dengan  $df_1 = k - 1 = 3 - 1 = 2$  dan  $df_2 = n - k = 69 - 3 = 66$  maka diperoleh nilai  $F_{tabel} = 3,13$ .

Dapat dijelaskan nilai Sig. 0,000 lebih kecil daripada 0,05 dan  $F_{hitung}$  sebesar 57,343 lebih besar dibanding  $F_{tabel}$  (3,13). Dengan demikian model regresi antara variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) Komunikasi Internal ( $X_2$ ) dan Motivasi Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) dinyatakan fit atau

layak (*goodness of fit*) dan dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) Komunikasi Internal ( $X_2$ ) dan Motivasi Kerja ( $X_3$ ) secara simultan memiliki hubungan signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

### **Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Koefisien determinasi dapat digunakan untuk mengetahui persentase nilai  $Y$  yang dapat dijelaskan oleh garis regresi atau seberapa besar persentase Kinerja Karyawan yang dapat dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Internal dan Motivasi Kerja.

Hasil perhitungan dengan program SPSS 13.0 model summary besarnya Adjusted  $R^2 = 0,713$ . Hal ini variabel Kinerja dapat dijelaskan oleh variasi dari ketiga variabel independen yaitu Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Internal dan Motivasi Kerja sebesar 71,3%, sedangkan sisanya sebesar 28,7% dapat dijelaskan oleh sebab-sebab yang lain diluar model.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan terhadap seluruh data yang diperoleh, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ). sehingga dapat disimpulkan bahwa perubahan-perubahan yang terjadi pada Kinerja Karyawan, dipengaruhi/ditentukan oleh perubahan-perubahan dari Gaya Kepemimpinan, tetapi tidak berlaku sebaliknya. Apabila variabel Gaya Kepemimpinan mengalami peningkatan, maka secara otomatis akan diikuti oleh peningkatan variabel Kinerja Karyawan, dan sebaliknya.
- 2) Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel Komunikasi Internal ( $X_2$ ) terhadap Kinerja Karyawan( $Y$ ). sehingga dapat disimpulkan bahwa

perubahan-perubahan yang terjadi pada Kinerja Karyawan, dipengaruhi/ditentukan oleh perubahan-perubahan dari Komunikasi Internal, tetapi tidak berlaku sebaliknya. Apabila variabel Komunikasi Internal mengalami peningkatan, maka secara otomatis akan diikuti oleh peningkatan variabel Kinerja Karyawan, dan sebaliknya.

- 3) Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari variabel Motivasi Kerja ( $X_3$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ). sehingga dapat disimpulkan bahwa perubahan-perubahan yang terjadi pada Kinerja Karyawan, dipengaruhi/ditentukan oleh perubahan-perubahan dari Motivasi Kerja, tetapi tidak berlaku sebaliknya. Apabila variabel Motivasi Kerja mengalami peningkatan, maka secara otomatis akan diikuti oleh peningkatan variabel Kinerja Karyawan, dan sebaliknya.
- 4) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Komunikasi Internal ( $X_2$ ) dan Motivasi Kerja ( $X_3$ ) secara simultan terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Dengan demikian jika gaya kepemimpinan, komunikasi internal dan motivasi kerja semakin baik maka efektivitas Kinerja Karyawan akan meningkat.

## **Saran**

Berdasarkan dari kesimpulan yang didapat, maka saran yang diberikan adalah:

### 1. Gaya Kepemimpinan

Pimpinan Pand's Collection hendaknya dapat senantiasa menyerahkan keputusan dalam memberikan tindakan atau tugas kepada karyawan sehingga mereka akan bekerja dengan lebih sungguh-sungguh yang hasilnya akan memberikan keuntungan bagi perusahaan serta bagi karyawan sendiri.

## 2. Komunikasi Internal

Lebih ditegaskan bahwa komunikasi itu sangat penting, sehingga apabila tidak ada komunikasi maka organisasi itu tidak akan berfungsi. Maka disarankan komunikasi antar rekan kerja dapat terjalin dengan baik, sehingga akan memberikan kenyamanan dalam bekerja antar karyawan Pand's Collection.

## 3. Motivasi

Perusahaan hendaknya secara bijak mempertimbangkan proporsi yang berimbang antara kepentingan pegawai dengan perusahaan. Maka hendaknya perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan yang berprestasi untuk peningkatan karier berupa kenaikan jabatan sehingga kinerja karyawan akan lebih baik.

## 4. Kinerja

Kinerja secara keseluruhan yang ada di perusahaan Pand's Collection, sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, komunikasi internal dan motivasi kerja, Peningkatan ketiga variabel tersebut baik secara terpisah (parsial) maupun bersama-sama dapat meningkatkan kinerja karyawan. Maka disarankan agar pimpinan dapat mengelola ketiga variabel tersebut kepada karyawan untuk bekerja sesuai dengan peraturan perusahaan.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Abdul Aziz Wahab, 2008: *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan Pendidikan*. Bandung : Alfabeta .

Alex S. Nitisemito. (2002). *Manajemen Personalia: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia, Jakarta.

Amirullah, 2002, *Perilaku Konsumen*, Cetakan Pertama, Penerbit, Graha Ilmu, Jakarta.

- Anwar Prabu Mangkunegara, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara
- Arep, Ishak, 2004, *Manajemen Motivasi*, Penerbit PT Grasindo, Jakarta.
- Basu Swastha, (2007), *Manajemen Penjualan*, Cetakan ke-duabelas, Penerbit Liberty Yogyakarta, Yogyakarta
- Biatna Dulbert Tampubolon, “*Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi Yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001.*”  
[http://scholar.google.co.id/scholar?cluster=7985189354449394662&hl=en&as\\_sdt=0,5&scioldt=0,5](http://scholar.google.co.id/scholar?cluster=7985189354449394662&hl=en&as_sdt=0,5&scioldt=0,5)  
Jurnal Standarisasi, Vol. 9, No. 3, Tahun 2007, 106 - 115
- Buchari, Zainun. 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*, Penerbit Gunung Agung, Jakarta.
- Budi Setiawan, dan Waridin. 2006. *Pengaruh Disiplin Kerja Karyawan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja*, Vol. 2
- Djarwanto, PS, 2002, *Mengenai Beberapa Uji Statistik Dalam Penelitian*, Liberty, Yogyakarta.
- Dessler, Gary. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh Jilid 2. Jakarta PT. Macanan Jaya
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: BP Universitas Diponegoro. Semarang
- Handoko, T. Hani, 2001, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Edisi 2*. BPF. Yogyakarta.

- Hasibuan, Malayu. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT Bumi Aksara. Jakarta.
- Heidjrachman Dan Husnan,Suad. 2002. *Manajemen Personalia*. Penerbit :BPFE UGM, Yogyakarta.
- Henry Simamora, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Ida Ayu Brahmasari. “Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT.Pei Hai International Wiratama Indonesia)”. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*. Vol.10, No.2 September 2008, 124-135.
- J.Soepranto H.A. *Jurnal Ilmu Pendidikan*. 2002. Malang : UNM.
- Malthis, R.L dan Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta.
- Manulang.2005, *Dasar-Dasar Manajemen* Cetakan Ke Delapanbelas. Gajahmada University Press. Yogyakarta
- Moekijat, 2005, *Manajemen Kepegawaian*, Penerbit Alumni, Bandung.
- Mutiara, S. Panggabean, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bogor: Ghalia Indonesia.
- M. Kiswanto, “Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Kaltim Pos Samarinda”.  
<http://www.karyailmiah.polnes.ac.id>  
*Jurnal Eksis*, Vol.6 No. 1, Maret 2010, 1267 - 1439
- Purwaningsih, R., (2007). *Pengembangan Metode QuickExposure Checklist QEC) untuk Menilai Postur Operator Departemen Produksi (Studi Kasus pada Departemen Produksi Final Assy Car Line Holden PT.SemarangAutocomp*

*Manufacturing Indonesia*). Prosiding Seminar Nasional Ergonomi dan K32007; Semarang, 15-16 November 2007

Ravianto dalam Manajemen Kepegawaian (2002), Jakarta : SIUP

Ridwan, 2010. *Belajar Mudah Penelitian Untuk Karyawan Dan Peneliti Pemula*. Bandung : Alfabeta

Rivai, Veithzal. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. PT RAJAGRAFINDO PERSADA. Jakarta

Robbins, Stephen. P. 2003. *Perilaku organisasi*. Edisi Bahasa Indonesia. PT Indeks Kelompok GRAMEDIA. Jakarta.

Robbins, Stephen. P. dan Mary Coulter. 2006. *Manajemen*. PT INDEKS Kelompok Gramedia. Jakarta.

Saifuddin Azwar, (2000). *Reliabilitas dan Validitas*. Yogyakarta : Pustaka Belajar

Siagian, Sondong. P. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. PT Rineka Cipta. Jakarta.

Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN. Yogyakarta.

Singgih Santoso. 2002. *SPSS Statistik Parametrik*. Cetakan Kedua. PT. Elek Media Komputindo. Jakarta.

Siswanto, Sastrohadiwiryono, 2006, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administratif dan Operasional*, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta.

Siti Chairunnisah : *PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI INTERNAL, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi Kasus di Kantor Kecamatan Grogol Petamburan Jakarta Barat)*  
<http://repository.gunadarma.ac.id/bitstream/123456789/.../11207034.pdf>  
Jurnal Ekonomi, Mei 2002

- Sopiah, 2008. *Perilaku organisasi*. Penerbit Andu. Yogyakarta.
- Sugiyono, 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. Cetakan Kedelapan. Cv Alfabeta Bandung.
- Supardi, 2005. *Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis*. Cetakan Pertama. UII Press, Yogyakarta
- Tampubolon, Biatna D. 2007, "*Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan Dan Faktor Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada Organisasi yang Telah Menerapkan SNI 19-9001-2001*". Jurnal Standarsisasi No.9.106-115.
- Tika, Pabundu. (2008). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Trisnawati Estralita, 2003. *Akuntansi Perpajakan*, Jakarta : Penerbit Salemba Empat.
- Widarjono Agus. 2010. *Analisis Statistika Multivariat Terapan*. Edisi Pertama. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Yudi Supriyanto, "*Hubungan Antara Kedisiplinan Kerja Dan Motivasi Kerja Karyawan Dengan Kinerja Karyawan Pada PT. Industri Kemasan Semen Gresik.*"  
<http://ejournal.unirow.ac.id/ojs/index.php/unirow/article/view/82>  
Jurnal Prospektus Tahun IX No. 2, Oktober 2011