

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN,  
KOMUNIKASI ORGANISASI DAN MOTIVASI  
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN**  
(Studi Pada PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang)



**SKRIPSI**

Diajukan sebagai salah satu syarat  
Untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)  
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi  
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

**ARIF SEHFUDIN**

**NIM. C2A606013**

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2011**

## **PENGESAHAN SKRIPSI**

Nama Penyusun : Arif Sehfudin  
Nomor Induk Mahasiswa : C2A 606 013  
Fakultas / Jurusan : Ekonomi / Manajemen  
Judul Skripsi : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN,  
KOMUNIKASI ORGANISASI, DAN MOTIVASI  
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
(Studi pada PT Bank Tabungan Pensiunan  
Nasional Cabang Semarang)**  
Dosen Pembimbing : Drs. Fuad Mas'ud, MIR

Semarang, 8 Maret 2011

Dosen Pembimbing

(Drs. Fuad Mas'ud, MIR)  
NIP.196203311988031002

## PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Arif Sehfudin  
Nomor Induk Mahasiswa : C2A 606 013  
Fakultas / Jurusan : Ekonomi / Manajemen  
Judul Skripsi : **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN,  
KOMUNIKASI ORGANISASI, DAN MOTIVASI  
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
(Studi pada PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional  
Cabang Semarang)**

**Telah dinyatakan lulus pada tanggal 15 Maret 2011**

Tim Penguji :

1. Drs. Fuad Mas'ud, MIR ( )
2. Dra.Hj.Intan Ratnawati, MSi ( )
3. Dr. Edy Rahardja, SE, MSi ( )

Semarang, 15 Maret 2011

Dosen Pembimbing

(Drs. Fuad Mas'ud, MIR)  
NIP.196203311988031002

## **PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI**

Yang bertanda tangan dibawah ini saya, Arif Sehfudin, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI ORGANISASI, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN pada PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 8 Maret 2011

Yang membuat pernyataan,

(Arif Sehfudin)

NIM : C2A 606013

## MOTTO DAN PERSEMBAHAN

### MOTTO :

*“Segala tugas dan amanat merupakan cobaan dan tantangan yang harus di hadapi dan di selesaikan dengan sabar dan penuh tanggung jawab, jika kita dapat menyelesaikannya dengan baik insya Allah kepercayaan terhadap diri kita akan datang dengan sendirinya”.*

*“Pelajarilah olehmu akan ilmu, sebab mempelajari ilmu akan memberikan rasa takut kepada Allah SWT. Menuntutnya merupakan ibadah, mengulang-ulangnya merupakan tasbih, membahasnya merupakan jihad, mengajarkannya kepada orang-orang yang dalam mengetahui merupakan sedekah dan menyerahkannya kepada ahlinya merupakan pendekatan kepada Allah SWT .”*

(H. R. Ibnu Abdul)

### **Skripsi ini dipersembahkan untuk :**

- 1. Keluargaku tercinta: Bapak, Ibu dan adik-adikku.*
- 2. Saudara, dan sahabat-sahabatku yang terbaik*
- 3. Semua pihak yang hendak memanfaatkan penelitian ini untuk kemajuan pendidikan*
- 4. Almamaterku Universitas Diponegoro*

## **ABSTRACT**

*This research is to determine the effect of leadership style, organizational communication and work motivation on employee performance in the PT BTPN Semarang. This research was conducted using survey method and carried out in 83 employees of the PT BTPN Semarang. The sampling technique used was purposive sampling method, and data testing techniques used in this research include test validity with factor analysis, reliability testing with cronbach alpha. Classic assumption test, multiple linear regression analysis, t test to test and prove the research hypothesis.*

*Data collected was tested for validity by using factor analysis and tested for reliability with coefficient alpha (cronbach alpha), where the results are all otherwise valid and reliable data. Results of the analysis and discussion show that: (1) leadership style has positive influence on employee performance, (2) organizational communication has positive influence on employee performance, and (3) work motivation positive effect on employee performance.*

***Keywords: Leadership Style, Organizational Communication, Work Motivation and Employee Performance***

## ABSTRAKSI

Penelitian ini untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Semarang. Penelitian ini dilakukan dengan metode survai dan dilaksanakan pada 83 karyawan PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Semarang. Teknik sampling yang dipakai dengan metode purposive sampling, dan teknik pengujian data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi uji validitas dengan analisis faktor, uji reliabilitas dengan *cronbach alpha*. Uji asumsi klasik, analisis regresi linear berganda, uji t untuk menguji dan membuktikan hipotesis penelitian.

Data yang terkumpul diuji validitas dengan metode analisis faktor dan diuji reliabilitas dengan koefisien alpha (*cronbach alpha*), dimana hasilnya seluruh data dinyatakan valid dan reliabel. Hasil dari analisis dan pembahasan menunjukkan bahwa: (1) gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, (2) komunikasi organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan (3) motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

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

## KATA PENGANTAR

Bismillaahir Rahmaanir Rahiim.

Alhamdulillah, puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala karunia, rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Semarang*”.

Penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bimbingan dan bantuan berbagai pihak, baik secara langsung maupun tidak langsung yang tidak dapat dilupakan begitu saja. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Prof. Drs. Mohamad Nasir, M.Si, Akt, Ph.D, selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
2. Bapak Drs. Fuad Mas’ud MIR, selaku Dosen Pembimbing yang dengan bijaksana memberikan bimbingan dan saran selama penyusunan hingga terselesaikannya skripsi ini.
3. Bapak Drs. Sugiono, MSIE selaku Dosen Wali Manajemen Reguler II 2006.
4. Bapak dan Ibu dosen pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan.



5. Bapak Soegiharto, selaku Branch Operation Manager atas bantuannya dalam memberikan pengarahan dan ijin untuk pelaksanaan penelitian.
6. Para responden, yaitu para karyawan PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Semarang yang telah membantu penulis untuk melakukan penelitian dan memberikan informasi yang bermanfaat sampai dengan terlaksananya skripsi ini.
7. Bapak Yugi Prasetyo SE, selaku Karyawan PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Semarang yang telah memberikan pengarahan selama peneliti melakukan penelitian di PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Semarang.
8. Kedua orang tua penulis, Bapak Purwono dan Ibu Sri Tutik Salamah yang tidak ternilai jasa-jasanya dalam membesarkan dan membimbing penulis.
9. Sahabat-sahabatku di Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro : Teman-teman Manajemen A Reguler II angkatan 2006, Wulan Sari, Rizki Andhi Irawan, Yayan Dwi Ertanto, Ega Arfandra, Rano Rohmaloka, Ricko Febrianto, Baim Jati Kusuma, Onedi Ariwibowo, Harya Budi, Hervin Prasetyo, Zonna Zannuar, dan anak-anak Medoho Futsal Club (MFC) yang selalu memberikan semangat, doa, dan motivasi dalam pembuatan skripsi ini.
10. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, terima kasih atas bantuannya sampai terselesaikannya skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa masih banyak kekurangan yang disebabkan oleh kelalaian dan keterbatasan waktu, tenaga juga kemampuan dalam penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu penulis mohon maaf apabila terdapat banyak kekurangan

dan kesalahan. Harapan penulis semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Amin.

Semarang, 8 Maret 2011

Penulis

Arif Sehfudin  
NIM. C2A606013

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN KELULUSAN SKRIPSI .....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN .....	v
ABSTRACT .....	vi
ABSTRAKSI .....	vii
KATA PENGANTAR .....	viii
DAFTAR TABEL .....	xvi
DAFTAR GAMBAR .....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xviii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2 Rumusan Masalah Penelitian .....	7
1.3 Tujuan Penelitian dan Kegunaan Penelitian .....	8
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	8
1.3.2 Kegunaan Penelitian .....	9
1.4 Sistematika Penulisan .....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	11
2.1 Landasan Teori .....	11

2.1.1	Kinerja karyawan .....	11
2.1.2	Indikator Kinerja Karyawan .....	14
2.2	Gaya Kepemimpinan .....	15
2.2.1	Pengertian Kepemimpinan .....	15
2.2.2	Teori-Teori dalam Kepemimpinan .....	16
2.2.3	Gaya Kepemimpinan .....	18
2.3	Komunikasi Organisasi .....	20
2.3.1	Pengertian Komunikasi .....	20
2.3.2	Komunikasi Organisasi .....	21
2.3.3	Jaringan Komunikasi Organisasi .....	22
2.3.4	Arus Komunikasi Organisasi .....	23
2.4	Motivasi Kerja .....	25
2.4.1	Pengertian Motivasi Kerja .....	25
2.4.2	Teori-Teori Motivasi .....	27
2.5	Tinjauan Penelitian Terdahulu .....	31
2.6	Pengembangan Hipotesis .....	33
2.6.1	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan .....	33
2.6.2	Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan ....	33
2.6.3	Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	34
2.7	Kerangka Penelitian .....	36

BAB III. METODOLOGI PENELITIAN .....	37
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	37
3.1.1 Variabel Penelitian .....	37
3.1.2 Definisi Operasional Variabel .....	37
3.1.3 Variabel Terikat .....	37
3.1.3.1 Kinerja Karyawan (Y) .....	37
3.1.4 Variabel Tidak Terikat .....	38
3.1.4.1 Gaya Kepemimpinan (X1) .....	38
3.1.4.2 Komunikasi Organisasi (X2) .....	39
3.1.4.3 Motivasi Kerja (X3) .....	40
3.2 Populasi dan Sampel .....	41
3.3 Jenis dan Sumber Data .....	43
3.3.1 Data Primer .....	43
3.3.2 Data Sekunder .....	43
3.4 Metode Pengumpulan Data .....	44

3.4.1	Kuesioner .....	44
3.5	Metode Analisis Data .....	44
3.6	Analisis Regresi Berganda .....	50
<b>BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN .....</b>		<b>55</b>
4.1	Gambaran Umum Perusahaan .....	55
4.1.1	Komposisi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	55
4.1.2	Komposisi Responden Berdasarkan Umur .....	56
4.1.3	Komposisi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	57
4.1.4	Komposisi Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	57
4.1.5	Komposisi Responden Berdasarkan Status Perkawinan .....	58
4.2	Analisis Data .....	59
4.2.1	Analisis Deskriptif .....	59
4.2.1.1	Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan .....	60
4.2.1.2	Deskripsi Variabel Komunikasi Organisasi .....	61
4.2.1.3	Deskripsi Variabel Motivasi Kerja .....	63
4.2.1.4	Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan .....	64
4.2.2	Pengujian Instrumen Penelitian .....	66
4.2.2.1	Uji Validitas .....	66
4.2.2.2	Uji Reliabilitas .....	68
4.2.3	Uji Asumsi Klasik .....	69

4.2.3.1 Uji Normalitas Data .....	69
4.2.3.2 Uji Multikolinieritas .....	70
4.2.3.3 Pengujian Heterokedastisitas .....	70
4.2.4 Analisis Persamaan Regresi Linear Berganda .....	72
4.2.5 Pengujian Hipotesis .....	73
4.2.5.1 Uji t (uji Hipotesis Secara Parsial) .....	73
4.2.5.2 Uji F .....	75
4.2.5.3 Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	76
4.3 Pembahasan .....	76
BAB V PENUTUP .....	81
5.1 Kesimpulan .....	81
5.2 Saran .....	82
DAFTAR PUSTAKA .....	84
LAMPIRAN-LAMPIRAN .....	88

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Data Penilaian Kinerja Karyawan .....	5
Tabel 1.2 Tingkat Keluar Masuknya Karyawan .....	6
Tabel 4.1 Komposisi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	55
Tabel 4.2 Komposisi Responden Berdasarkan Umur .....	56
Tabel 4.3 Komposisi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	57
Tabel 4.4 Komposisi Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	58
Tabel 4.5 Komposisi Responden Berdasarkan Status Perkawinan .....	58
Tabel 4.6 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan .....	60
Tabel 4.7 Deskripsi Variabel Komunikasi Organisasi .....	61
Tabel 4.8 Deskripsi Variabel Motivasi Kerja .....	63
Tabel 4.9 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan .....	64
Tabel 4.10 Hasil Pengujian Validitas .....	67
Tabel 4.11 Hasil Pengujian Reliabilitas .....	68
Tabel 4.12 Hasil Uji Multikolinieritas .....	70
Tabel 4.13 Hasil Estimasi Regresi .....	72
Tabel 4.14 Hasil Analisis Regresi Secara Simultan .....	75
Tabel 4.15 Koefisien Determinasi .....	76



## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Kerja Penelitian .....	36
Gambar 4.1 Hasil Pengujian Normalitas Data .....	69
Gambar 4.2 Hasil Pengujian Heterokedastisitas .....	71

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A Surat Keterangan Penelitian .....	89
Lampiran B Kuesioner .....	90
Lampiran C Tabulasi Data Penelitian dan Output SPSS .....	97

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Lingkungan bisnis dewasa ini yang tumbuh dan berkembang dengan sangat dinamis, sangat memerlukan sistem manajemen yang efektif artinya dapat dengan mudah berubah atau menyesuaikan diri dan dapat mengakomodasikan setiap perubahan baik yang sedang dan telah terjadi dengan cepat, tepat dan terarah serta biaya yang murah. Dengan demikian, organisasi sudah tidak lagi dipandang sebagai sistem tertutup (*closed-system*) tetapi organisasi merupakan sistem terbuka (*opened-system*) yang harus dapat merespon dan mengakomodasikan berbagai perubahan eksternal dengan cepat dan efisien.

Krisis ekonomi yang berdampak pada lesunya iklim dunia usaha mengakibatkan banyak perusahaan harus melakukan upaya perampingan atau konsolidasi internal lainnya sebagai upaya penghematan keuangan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidup (*survive*) dan mencapai pertumbuhan (*growth*) melalui kinerja yang berkualitas. Kelangsungan hidup dan pertumbuhan dari suatu perusahaan bukan hanya ditentukan dari keberhasilan dalam mengelola keuangan yang berdasarkan pada kekuatan modal atau uang semata, tetapi juga ditentukan dari keberhasilannya mengelola sumber daya manusia.

Pada dasarnya, manajemen sumber daya manusia merupakan serangkaian tindakan dalam hal penarikan tenaga kerja, seleksi tenaga kerja, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan

individu maupun tujuan organisasi (Robbins, 1996). Dengan demikian, masalah departemen sumber daya manusia merupakan masalah yang kompleks bagi organisasi, dibandingkan dengan departemen lainnya.

Masalah yang ada dalam manajemen sumber daya manusia, merupakan masalah utama yang patut mendapat perhatian organisasi adalah masalah kinerja karyawan. Kinerja karyawan dianggap penting bagi organisasi karena keberhasilan suatu organisasi dipengaruhi oleh kinerja itu sendiri. Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Mangkunegara (2000) menyebutkan, faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi. Setiap organisasi maupun perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Berbagai cara ditempuh untuk meningkatkan kinerja karyawan misalnya melalui pendidikan dan pelatihan, pemberian kompensasi dan motivasi serta menciptakan lingkungan kerja yang baik. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Salah satu faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah Gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi dan motivasi kerja (Putu Sunarcaya, 2008).

Faktor kepemimpinan, dari atasan dapat memberikan pengayoman dan bimbingan kepada karyawan dalam menghadapi tugas dan lingkungan kerja yang

baru. Pemimpin yang baik akan mampu menularkan optimisme dan pengetahuan yang dimilikinya agar karyawan yang menjadi bawahannya dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik. Menurut Robbins (1996) kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan. Kartini (1994) menyatakan bahwa fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, atau memberi motivasi kerja, dan membuat jaringan komunikasi dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju dengan ketentuan waktu dan perencanaan. Sehingga setiap pimpinan akan memperlihatkan gaya kepemimpinannya lewat ucapan, sikap tingkah lakunya yang dirasa oleh dirinya sendiri maupun orang lain. Gaya kepemimpinan yang tepat akan menimbulkan motivasi seseorang untuk berprestasi. Sukses tidaknya karyawan dalam prestasi kerja dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya (Regina, 2010).

Dalam melaksanakan pekerjaan, karyawan tidak lepas dari komunikasi dengan sesama rekan sekerja, dengan atasan dan dengan bawahan. Komunikasi yang baik dapat menjadi sarana yang tepat dalam meningkatkan kinerja karyawan. Melalui komunikasi, karyawan dapat meminta petunjuk kepada atasan mengenai pelaksanaan kerja. Melalui komunikasi juga karyawan dapat saling bekerja sama satu sama lain. Komunikasi merupakan sebuah pentransferan makna maupun pemahaman makna kepada orang lain dalam bentuk lambang-lambang, simbol, atau bahasa-bahasa tertentu sehingga orang yang menerima informasi memahami maksud dari informasi tersebut (Robbins, 1996).

Motivasi menjadi pendorong seseorang melaksanakan suatu kegiatan guna mendapat hasil yang terbaik. Oleh karena itulah tidak heran jika karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi pula. Untuk itu motivasi kerja karyawan perlu dibangkitkan agar karyawan dapat menghasilkan kinerja yang terbaik. Antoni (2006) mengemukakan bahwa pemberian dorongan sebagai salah satu bentuk motivasi, penting dilakukan untuk meningkatkan gairah kerja karyawan sehingga dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh manajemen. Hubungan motivasi, gairah kerja dan hasil optimal mempunyai bentuk *linear* dalam arti dengan pemberian motivasi kerja yang baik, maka gairah kerja karyawan akan meningkat dan hasil kerja akan optimal sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan.

Penelitian ini dilakukan pada PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang. PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Tbk (BTPN) merupakan badan perkumpulan yang menerima simpanan dan memberikan pinjaman kepada para anggotanya, yang awalnya bernama Bank Pegawai Pensiunan Militer (BAPEMIL) yang di dirikan di Bandung pada 5 februari 1958. Berkat kepercayaan yang tinggi dari masyarakat maupun mitra usaha, pada tahun 1986 para anggota BAPEMIL membentuk PT Bank Tabungan Nasional dengan izin usaha sebagai bank tabungan dan pada tahun 1993 status BTPN menjadi Bank Umum. Penelitian ini memfokuskan pada PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang yang berlokasi di JL.MT Haryono no 715 Semarang karena di sini pusat kegiatan manajerial dilakukan. PT Bank Tabungan Pensiunan

nasional mempunyai tujuan untuk mencapai standar pekerjaan yang telah ditetapkan oleh pimpinan.

Data penilaian kinerja karyawan dan tingkat keluar masuknya karyawan merupakan salah satu faktor yang dapat digunakan untuk mengukur kualitas kinerja karyawan. Berikut ini data penilaian kinerja karyawan pada PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang yang dapat dijelaskan dengan rincian tabel 1.1 sebagai berikut:

**Tabel 1.1**  
**Data Penilaian Kinerja Karyawan**  
**PT. Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang**

No	Kategori Nilai	Tahun							
		Jumlah Karyawan 2006	(%)	Jumlah Karyawan 2007	(%)	Jumlah Karyawan 2008	(%)	Jumlah Karyawan 2009	(%)
1	A	2	1.90	4	3.92	4	4	5	4.76
2	B	74	70.48	71	69.61	71	71	70	66.67
3	C	29	27.62	27	26.47	25	25	30	28.57
	Total	105	100	102	100	100	100	105	100

Sumber: Data Penilaian Kinerja Karyawan Bank BTPN Tahun 2006-2009

Keterangan : A = Sangat baik.

B = Baik.

C = Cukup.

Berdasarkan data yang diperoleh dari PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang, diketahui bahwa jumlah karyawan tahun 2007 dan tahun 2008 mengalami pengurangan yang dapat mengakibatkan menurunnya kinerja karyawan. Hasil lain yang dapat mengakibatkan menurunnya kinerja karyawan ditunjukkan dari persentase tahun 2006 sampai tahun 2009. Presentase

tahun 2006 dari kategori nilai A sebesar 2%, kategori nilai B sebesar 74%, kategori nilai C sebesar 29%, tahun 2007 dari kategori nilai A sebesar 4%, kategori nilai B sebesar 71%, kategori nilai C sebesar 27%, tahun 2008 dari kategori nilai A sebesar 4%, kategori nilai B sebesar 71%, kategori nilai C sebesar 25%, dan tahun 2009 dari kategori nilai A sebesar 5%, kategori nilai B sebesar 70%, kategori nilai C sebesar 30%, Dari data di atas menunjukkan bahwa total presentase yang paling kecil adalah kategori nilai A pada tahun 2006 sebesar 2%. Sedangkan yang menjadi keinginan PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang total presentase kategori A adalah 20% tiap tahunnya dengan jumlah karyawan sebanyak 105 orang karyawan.

Setiap perusahaan tidak pernah luput dari perputaran (*turn over*) karyawan yang disebabkan pindah kerja. Hal ini juga terjadi pada karyawan yang bekerja di PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang. Adapun data tingkat perputaran (*turn over*) karyawan PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang untuk periode 2006 sampai 2009 dapat dijelaskan dengan rincian tabel 1.2 berikut:

**Tabel 1.2**  
**Tingkat keluar masuknya karyawan**  
**Pada PT.Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang**

No	Tahun	Jumlah Karyawan	Karyawan keluar	Persentase (%)
1	2006	105	-	0
2	2007	102	3	2.94
3	2008	100	5	5
4	2009	105	-	0

Sumber: Karyawan yang mengundurkan diri Bank BTPN Tahun 2006-2009



Berdasarkan data yang diperoleh dari PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang selama 4 (empat) tahun terakhir yaitu dari tahun 2006 sampai tahun 2009 dapat diketahui total persentase karyawan yang keluar pada tahun 2007 sebanyak 2,94%, dan tahun 2008 sebanyak 5%, sedangkan yang menjadi keinginan PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang dalam perputaran (*turn over*) karyawan adalah kurang dari 2% tiap tahunnya. Hal ini dapat mengakibatkan menurunnya kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian di atas total penilaian kinerja karyawan dan keluar masuknya karyawan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam pelaksanaan tugas-tugasnya, maka peneliti tertarik untuk meneliti yang menjadi penyebab menurunnya kinerja pada PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang mengenai pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi, dan motivasi kerja.

## **1.2 Rumusan Masalah Penelitian**

Manusia merupakan sumber daya yang paling menentukan dalam pencapaian tujuan yang diinginkan perusahaan. Permasalahan di perusahaan ini terkait dengan adanya indikasi menurunnya kinerja karyawan yang di tunjukan oleh berkurangnya jumlah karyawan pada tahun 2007 dan tahun 2008, serta didukung dengan total persentase tahun 2006 dari kategori nilai A yang menunjukkan total persentase yang paling kecil yaitu 2%, yang menunjukkan masih kurangnya dari target atau keinginan PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang yaitu 20% tiap tahunnya. Dengan adanya permasalahan di

perusahaan tersebut diduga faktor gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi, dan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Beberapa penelitian tentang gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan yang pernah dilakukan dalam penelitian sebelumnya. Penelitian-penelitian sebelumnya tersebut menunjukkan hasil yang berbeda-beda dan dari ke empat variabel tersebut masih menjadi suatu perdebatan dikalangan praktisi akademi, untuk melihat variabel manakah yang lebih berperan atau dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka dapat dirumuskan masalah penelitian dengan mengembangkan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di lingkungan PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang.
2. Bagaimana pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap kinerja karyawan di lingkungan PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang.
3. Bagaimana pengaruh Motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan di lingkungan PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang.

## **1.3 Tujuan penelitian dan Kegunaan penelitian**

### **1.3.1 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah penelitian di atas, maka peneliti mempunyai tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini. Adapun tujuan penelitian yang hendak di capai adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang.
2. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang.
3. Untuk menganalisis dan menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang.

### **1.3.2 Kegunaan Penelitian**

Adapun kegunaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kegunaan teoritis

Hasil penelitian ini memberikan informasi tambahan bagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam dunia kerja tentang gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi, dan motivasi kerja yang ada hubungannya dengan peningkatan kinerja karyawan.

2. Kegunaan praktis

Diharapkan hasil penelitian dapat memberikan informasi kepada pimpinan PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang, akan pengaruh dari gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi, dan motivasi kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan.

## **1.4 Sistematika Penulisan**

Adanya sistematika penulisan adalah untuk mempermudah dan dapat memberikan gambaran yang jelas mengenai skripsi ini, pembahasan dilakukan secara komprehensif dan sistematis meliputi:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini membahas tentang latar belakang masalah, perumusan masalah, maksud dan tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini membahas tentang landasan teori yang digunakan, penelitian terdahulu, hubungan antar variabel, kerangka pemikiran dan hipotesis.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Pada bab ini akan dibahas variabel penelitian beserta definisi operasionalnya, penentuan sampel penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisis.

### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini akan membahas mengenai gambaran umum obyek penelitian, analisis data, dan pembahasan dari analisis data.

### **BAB V PENUTUP**

Berisi kesimpulan-kesimpulan yang didapat dari hasil penelitian dan saran-saran, sebagai masukan bagi perusahaan dan penelitian selanjutnya.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja Karyawan**

Sebuah organisasi memerlukan manusia sebagai sumber daya pendukung utama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sumber daya manusia yang berkualitas akan turut memajukan organisasi sebagai suatu wadah peningkatan produktivitas kerja. Kedudukan strategis untuk meningkatkan produktivitas organisasi adalah karyawan, yaitu individu-individu yang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan.

Kinerja merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja dengan standar kerja yang ditetapkan (Dessler, 1997) Dengan demikian kinerja memfokuskan pada hasil kerjanya. Menurut Siagian (2003) Kinerja adalah konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karya berdasar standar dan kriteria yang ditetapkan. Kinerja merupakan perilaku manusia dalam suatu organisasi yang memenuhi standar perilaku yang ditetapkan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

Menurut Mangkunegara (2000) Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan. Gibson et al. (1995) Menyatakan kinerja adalah catatan terhadap hasil produksi dan pekerjaan atau aktivitas tertentu dalam periode waktu tertentu. Beberapa faktor yang berperan dalam kinerja antara lain

adanya efektivitas keseimbangan antara pekerja dan lingkungan yang berada di dekatnya yang meliputi individu, sumber daya, kejelasan kerja dan umpan balik.

Anggakara (2010) menyatakan bahwa kinerja mencakup variable-variabel yang berkaitan dengan input, perilaku (proses), output dan outcome (nilai tambah/dampak). Demikian pula Armstrong dan Baron (1998) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil dari proses kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam upaya mencapai tujuan perusahaan ada 2 Faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Faktor Individu
  - a. Faktor kepribadian yaitu kepercayaan diri, dimana semakin tinggi kepercayaan diri karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, maka semakin tinggi kinerja karyawan tersebut.
  - b. Faktor motivasi, ketika seorang pemimpin mendorong karyawannya untuk suatu tujuan tertentu seperti pemberian insentif (Fred Luthans, 2006).
  - c. Faktor kemampuan (*skill*) yaitu kemampuan atau keahlian karyawan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan standar kerja di perusahaan.
  - d. Faktor kepuasan kerja yaitu perasaan atau sikap karyawan terhadap pekerjaannya (Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno, 2008)
  - e. Faktor pengetahuan pekerjaan yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilan kerja (Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno, 2008).

## 2. Faktor Organisasi

- a. Faktor gaya kepemimpinan yaitu faktor yang mendorong karyawan untuk berkomitmen pada organisasinya agar mempunyai kemauan yang kuat untuk menjadi anggota organisasi tersebut dan membuang keinginan untuk berpindah (Cuk Budihardjo, 2008).
- b. Faktor tim kerja yaitu kualitas dukungan yang di berikan oleh rekan kerja.
- c. Faktor komunikasi organisasi yaitu suatu proses penyampaian dan penerimaan berita atau informasi dari seseorang ke orang lain (Mifta Thoha, 2005).
- d. Faktor teknologi dan fasilitas yaitu dimana perusahaan menggunakan teknologi sesuai kebutuhan kerja karyawan dan memfasilitasi kebutuhan kerja karyawan (Fred Luthans, 2006).
- e. Faktor konteks organisasi yaitu dimana organisasi memberikan penghargaan kepada karyawan untuk mencoba memotivasi kinerja mereka dan mendorong loyalitas dan retensi (Fred Luthans, 2006).

Agar mampu menunjukkan kinerja yang produktif maka seorang karyawan harus memiliki ciri individu yang produktif. Anggakara (2010) kinerja yang produktif harus ditumbuhkan dalam diri karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Adapun ciri-ciri tersebut antara lain:

1. Tindakan yang konstruktif
2. Kepercayaan diri
3. Rasa tanggung jawab
4. Rasa cinta terhadap pekerjaan

5. Pandangan ke depan
6. Mampu menyelesaikan persoalan
7. Penyesuaian diri terhadap lingkungan yang berubah
8. Memberi kontribusi yang positif terhadap lingkungan
9. Kekuatan untuk menunjukkan potensi diri

### **2.1.2 Indikator Kinerja Karyawan**

Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh organisasi tersebut dipengaruhi oleh tingkat kinerja karyawan secara individual maupun secara kelompok. Dengan asumsi semakin baik kinerja karyawan maka mengharapkan kinerja organisasi akan semakin baik. Beberapa pendekatan untuk mengukur sejauh mana karyawan mencapai suatu kinerja secara individual menurut Bernardin (1993) adalah sebagai berikut:

1. Kualitas

Tingkat dimana hasil aktifitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara yang ideal dari penampilan aktifitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktifitas.

2. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Tingkat suatu aktifitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktifitas lain.



#### 4. Efektifitas

Tingkat penggunaan sumber daya manusia organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

#### 5. Kemandirian

Tingkat dimana seorang karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa minta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.

## **2.2 Gaya Kepemimpinan**

### **2.2.1 Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dan bagaimana caranya seseorang memimpin hingga dapat membawa kelompok kerja ke arah keberhasilan yang maksimal. Anoraga (2000) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi aktivitas orang lain melalui komunikasi, baik individual maupun kelompok, ke arah pencapaian tujuan. Gibson et.al (1995) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya dalam mencapai tujuan.

Menurut DuBrin (2005) menyatakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan

positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai. Menurut Siagian (2002) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Nimran (2004) menyatakan bahwa kepemimpinan atau *leadership* merupakan suatu proses mempengaruhi perilaku orang lain agar berperilaku seperti yang akan dikehendaki. Robbins (1996) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan.

### **2.2.2 Teori-Teori dalam Kepemimpinan**

Teori-teori yang membahas kepemimpinan dapat dirangkum ke dalam tiga macam:

#### **1. Teori Bakat**

Teori bakat berusaha mengidentifikasi karakteristik pribadi dari seorang pemimpin. Teori ini juga ingin melihat karakteristik-karakteristik apa yang membedakan pemimpin yang efektif dengan pemimpin yang tidak efektif. Kebanyakan dalam teori bakat tersebut memfokuskan pada sifat-sifat apa yang ada pada pemimpin dan yang tidak ada pada pemimpin. Sifat-sifat yang dimiliki seorang pemimpin adalah; lebih cerdas, lebih extrovert, lebih percaya diri, lebih bertanggung jawab, dibanding dengan sifat bukan para pemimpin.

Upaya lain dilakukan untuk melihat sifat-sifat yang membedakan pemimpin yang efektif dengan pemimpin yang tidak efektif. Kepemimpinan yang efektif tidak hanya dipengaruhi oleh sifat-sifat pemimpin saja, tetapi juga dipengaruhi oleh kesesuaian antara sifat tersebut dengan lingkungan yang dihadapi. Seseorang yang sangat tegas barangkali tidak akan menjadi pemimpin yang efektif di lingkungan perguruan tinggi yang membutuhkan otonomi yang lebih besar. Sebaliknya, seseorang yang demokratis barangkali tidak akan menjadi pemimpin yang efektif apabila ditempatkan di organisasi kemiliteran.

## 2. Teori Perilaku

Teori perilaku kepemimpinan memfokuskan pada perilaku apa yang dipunyai oleh pemimpin, yang membedakan dirinya dari non-pemimpin. Jika perilaku pemimpin dapat diidentifikasi, maka seseorang yang akan menjadi pemimpin dapat mempelajari perilaku tersebut supaya dia menjadi pemimpin yang efektif. Dari teori di atas terdapat fungsi pemimpin yang mencakup dua hal yaitu:

1. Fungsi yang berkaitan dengan tugas (*task-related functions*) fungsi ini berkaitan dengan pekerjaan, seperti mengarahkan bawahan atau mendorong bawahan agar dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik.
2. Fungsi yang berkaitan dengan kehidupan sosial (*group maintenance* atau *social functions*) fungsi ini berkaitan dengan persoalan hubungan antar manusia, seperti menjadi penengah, dan menjaga hubungan antar anggota.

Jika seseorang berhasil melakukan kedua fungsi tersebut, orang tersebut dapat menjadi pemimpin yang efektif.

### 3. Teori Situasi

Penelitian-penelitian terdahulu yang mencoba melihat karakteristik dan gaya kepemimpinan tidak dapat menemukan karakteristik atau gaya yang berlaku untuk semua situasi. Situasi dengan demikian memainkan peran penting dalam efektivitas kepemimpinan. Pendekatan situasional (*contingency*) dalam teori kepemimpinan mencakup beberapa faktor yaitu:

1. Pekerjaan.
2. Pengharapan dan perilaku teman sekerja.
3. Sifat atau karakteristik, pengharapan, dan perilaku karyawan.
4. Budaya dan kebijaksanaan organisasi.

#### 2.2.3 Gaya Kepemimpinan

Menurut Miftah toha (1999) pengertian gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Putu Sunarcaya (2008) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah bagaimana cara mengendalikan bawahan untuk melaksanakan sesuatu. Regina (2010) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan adalah Suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam

mempengaruhi, mengarahkan, mendorong dan mengendalikan orang lain dalam mencapai suatu tujuan.

Anggakara (2010) menyatakan ada macam-macam gaya kepemimpinan sebagai berikut:

1. Gaya Kepemimpinan Karismatik

Menurut Weber, karisma terjadi bilamana terdapat suatu krisis sosial, yang pada krisis itu, seorang pemimpin dengan kemampuan pribadi yang luar biasa tampil dengan visi yang radikal yang memberi suatu pemecahan terhadap krisis tersebut, dan pemimpin tersebut menarik perhatian para pengikut yang percaya pada visi itu dan merasakan bahwa pemimpin tersebut sangat luar biasa.

2. Kepemimpinan Transformasional

Teori kepemimpinan transformasional, pertama kali dikemukakan oleh Bernard M. Bass, Yang dibangun di atas gagasan-gagasan yang dikemukakan lebih awal dari Burns. Anggakara (2010) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses untuk mencapai tujuan kolektif, melalui penyatuan motif-motif yang saling menguntungkan yang dimiliki pemimpin dan bawahan dalam rangka mencapai perubahan yang diinginkan.

3. Kepemimpinan Transaksional

Seperti halnya dengan Burns dalam Yukl (2005), Bass memandang kepemimpinan transaksional sebagai sebuah pertukaran imbalan-imbalan

untuk mendapatkan kepatuhan. Namun demikian, Bass mendefinisikan kepemimpinan transaksional dalam arti yang lebih luas dari pada Burns.

#### 4. Kepemimpinan Partisipasif

Kepemimpinan partisipasif menyangkut penggunaan berbagai macam prosedur keputusan yang memberikan orang lain suatu pengaruh tertentu terhadap keputusan-keputusan pemimpin tersebut. Kepemimpinan partisipasif dapat dianggap sebagai suatu jenis perilaku yang berbeda dari perilaku yang berorientasi kepada tugas dan perilaku yang berorientasi kepada hubungan (Yukl, 2005).

## **2.3 Komunikasi Organisasi**

### **2.3.1 Pengertian Komunikasi**

Komunikasi dalam organisasi menjadi hal penting untuk menciptakan kesamaan pemahaman atas informasi yang disampaikan satu sama lain. Komunikasi dapat menciptakan kepuasan bagi orang-orang yang melakukannya, seperti yang diungkapkan Dale Carnegie (2000) bahwa kepuasan bisnis, sosial, dan pribadi tergantung pada kemampuan seseorang berkomunikasi dengan jelas pada orang lain, apa pekerjaannya, apa yang diinginkannya, dan apa yang dipercayainya.

Menurut Robbins (1996) menyatakan bahwa komunikasi merupakan sebuah pentransferan makna maupun pemahaman makna kepada orang lain dalam bentuk lambang-lambang, simbol, atau bahasa-bahasa tertentu sehingga orang yang menerima informasi memahami maksud dari informasi tersebut. Menurut

James G. Robbins dan Barbara S. Jones (1982), dalam bukunya *Effective for today manager*, bahwa: “Komunikasi adalah suatu tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan penyampaian atau pengoperan lambang-lambang yang mengandung arti atau makna.

Komunikasi pada prinsipnya mengadakan hubungan sesuai dengan perkataan di atas disebutkan pemindahan atau penyampaian atau pengoperan lambang-lambang (biasanya dalam bentuk kata-kata) untuk merubah tingkah laku orang lain. Pang Lay Kim dan hazil (1981) menyatakan bahwa komunikasi sesungguhnya, adalah lebih luas dari pada hubungan menghubungi saja, juga meliputi cara penyampaian maksud manajemen, mengatakan sesuatu atau menunjukkan bagaimana sesuatu tersebut harus dikerjakan dan sebaliknya ia juga, meliputi syarat bahwa manajemen itu harus mendengarkan pula pendapat orang lain yang dikatakan itu. Miftah Thoha (2005) menyatakan komunikasi adalah suatu proses penyampaian dan penerimaan berita atau informasi dari seseorang keorang lain.

Dari uraian tersebut di atas terlihat adanya cara menyampaikan maksud yaitu dengan cara merumuskan komunikasi sebagai tingkah laku, perbuatan atau kegiatan penyampaian atau pengoperan lambang-lambang yang mengandung arti atau makna.

### **2.3.2 Komunikasi Organisasi**

Organisasi merupakan suatu kesatuan atau perkumpulan yang terdiri atas orang-orang atau bagian-bagian yang di dalmnya terdapat aktivitas kerja sama berdasarkan aturan-aturan untuk mencapai tujuan bersama (Pace & Faules, 2005).

Beberapa penelitian mengungkapkan bahwa komunikasi menunjukkan korelasi dengan pelaksanaan organisasi secara keseluruhan. Pace & Faules (2005) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki informasi yang lebih baik akan menjadi karyawan yang baik pula.

Komunikasi dalam organisasi dapat terjadi dalam bentuk kata-kata yang tertulis atau yang diucapkan, atau simbol-simbol yang menghasilkan perubahan tingkah laku dalam organisasi, baik antara manajer dengan karyawan yang terlibat dalam pemberian atau pertukaran informasi (Putu Sunarcaya, 2008).

Secara spesifik aktivitas komunikasi organisasi ada tiga hal yaitu:

1. *Operasional-Internal*, yakni menstruktur komunikasi yang dijalankan dalam sebuah organisasi dalam rangka mencapai tujuan kerja.
2. *Operasional-Eksternal*, yakni struktur komunikasi dalam organisasi yang berkonsentrasi pada pencapaian tujuan kerja yang dilakukan oleh orang dan kelompok diluar organisasi.
3. *Personal*, yakni semua perubahan informasi dan perasaan yang dirasakan oleh manusia yang berlangsung kapan saja.

### **2.3.3 Jaringan Komunikasi Organisasi**

Jaringan merupakan sebuah sistem dari garis komunikasi yang berhubungan dengan pengirim dan penerima di dalam sebuah fungsi sosial organisasi, yang mempengaruhi perilaku individu yang bekerja di dalamnya dan posisi individu yang bekerja dalam jaringan tersebut (Ruslan, 2002).

Pace & Faules (2005) membagi 4 (empat) fungsi jaringan komunikasi, yaitu:



1. Keteraturan Jaringan adalah jaringan komunikasi yang teratur berhubungan dengan tujuan organisasi mengenai jaminan kesesuaian untuk perencanaan, jaminan produktivitas, termasuk kontrol-kontrol, pesan-pesan, bentuk perintah dan umpan balik sub ordinat dengan superior (yang lebih tinggi dalam tugas aktivitas. Contohnya pernyataan kebijakan dan aturan-aturan).
2. Inovatif Jaringan adalah jaringan komunikasi inovatif yang berusaha keras untuk memastikan adaptasi organisasi terhadap pengaruh internal dan eksternal (teknologi, sosiologi, pendidikan, ekonomi, politik) dan dukungan terhadap kelanjutan produktivitas dan keefektifan, termasuk pemecahan masalah, adaptasi atau perubahan strategis dan proses implementasi ide baru.
3. Keutuhan Integratif atau pemeliharaan jaringan adalah termasuk perasaan terhadap diri sendiri, gabungan (solidaritas) dan kerja yang secara langsung berhubungan dengan tujuan organisasi, terutama masalah moral karyawan.
4. Jaringan Informatif Instruktif bertujuan untuk menjamin tujuan yang lebih cocok, sesuai, bermoral dan institusional. Dengan demikian akan meningkatkan produktivitas kinerja karyawan.

#### **2.3.4 Arus Komunikasi Organisasi**

Berdasarkan fungsionalnya arus komunikasi yang terjadi dalam organisasi formal terdiri dari arus vertikal (dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas) dan arus horisontal (lateral atau silang).

#### 1. Arus Komunikasi Vertikal dari Atas ke Bawah

Komunikasi ini merupakan saluran yang paling sering digunakan dalam organisasi. Arus komunikasi ini adalah pengiriman pesan dari pimpinan (*supervisi*) ke bawahan (*subordinate*). Arus ini digunakan untuk mengirim perintah, petunjuk, kebijakan, memorandum untuk pekerja pada tingkat yang lebih rendah dalam organisasi. Masalah yang paling mendasar komunikasi dari atas ke bawah hanya mempunyai satu arah saluran, yakni tidak menyediakan *feedback* (umpan balik) dari pekerja dalam organisasi itu. Asumsinya adalah jika pekerja mengetahui apa yang diketahui oleh manajer, maka mereka akan memaksakan diri untuk menyelesaikan masalah organisasi atau perusahaan (Pace & Faules, 2005).

#### 2. Arus Komunikasi Vertikal dari Bawah ke Atas

Komunikasi ini adalah komunikasi yang berasal dari bawahan (*subordinate*) kepada atasan (*supervisi*) dalam rangka menyediakan *feedback* (umpan balik) kepada manajemen. Para pekerja menggunakan saluran komunikasi ini sebagai kesempatan untuk mengungkapkan ide-ide atau gagasan yang mereka ketahui. Asumsi dasar dari komunikasi ini adalah bahwa pekerja harus diperlakukan sebagai partner dalam mencari jalan terbaik untuk mencapai tujuan. Komunikasi dari bawah ke atas akan menarik ide-ide dan membantu pekerja untuk menerima jawaban yang lebih baik tentang masalah dan tanggung jawabnya serta membantu kemudahan arus dan penerimaan komunikasi dari bawahan ke atasan (Mulyana, 2005).

### 3. Arus Komunikasi Horisontal

Komunikasi ini merupakan arus pengiriman dan penerimaan pesan yang terjadi antara pimpinan dan bawahan. Hasil dari beberapa studi mengungkapkan bahwa sekitar 2/3 dari organisasi yang ada menggunakan arus komunikasi ini. Komunikasi horisontal dikenal sebagai komunikasi lateral atau silang dan merupakan arus pemahaman yang paling kuat dalam komunikasi. Komunikasi ini berfokus pada koordinasi tugas, penyelesaian masalah, pembagian informasi, dan resolusi konflik. Banyak pesan akan mengalir pada semua lini tanpa melalui penyaringan. Komunikasi horisontal sangat penting bagi pekerja pada tingkat bawah untuk selalu berkomunikasi antara atasan dengan bawahan (Putu Sunarcaya, 2008).

## **2.4 Motivasi Kerja**

### **2.4.1 Pengertian Motivasi Kerja**

Menurut Handoko (1984) Motivasi diartikan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya. Mathis (2001) Motivasi merupakan hasrat dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan untuk mencapai tujuan. Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan Stephen Robbins (2008).

Berdasarkan pengertian di atas disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu proses dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan.

Siagian (2002) mengemukakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi bisnis, aspek motivasi kerja mutlak mendapatkan perhatian serius dari para manajer. Karena 4 (empat) pertimbangan utama yaitu:

1. Filsafat hidup manusia berkisar pada prinsip “quit pro quo” yang dalam bahasa awam dicerminkan oleh pepatah yang mengatakan “ada ubi ada talas, ada budi ada balas”.
2. Dinamika kebutuhan manusia sangat kompleks dan tidak hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologis.
3. Tidak ada titik jenuh dalam pemuasan kebutuhan manusia.
4. Perbedaan karakteristik individu dalam organisasi ataupun perusahaan, mengakibatkan tidak ada satupun teknik motivasi yang sama efektifnya untuk semua orang dalam organisasi juga untuk seseorang pada waktu dan kondisi yang berbeda-beda.

Mangkunegara (2005), mengemukakan bahwa terdapat 2 (dua) teknik memotivasi kerja karyawan yaitu:

1. Teknik pemenuhan kebutuhan karyawan, artinya bahwa pemenuhan kebutuhan karyawan merupakan fundamental yang mendasari perilaku kerja.

2. Teknik komunikasi persuasif, merupakan salah satu teknik memotivasi kerja karyawan yang dilakukan dengan cara mempengaruhi karyawan secara ekstra logis. Teknik ini dirumuskan dengan istilah ‘AIDDAS’ yaitu *Attention* (perhatian), *Interest* (minat), *Desire* (hasrat), *Decision* (keputusan), *Action* (aksi atau tindakan), dan *satisfaction* (kepuasan). Penggunaannya, pertama kali pemimpin harus memberikan perhatian kepada karyawan tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat karyawan terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka hasratnya akan menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pimpinan. Dengan demikian, karyawan akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

## **2.4.2 Teori-Teori Motivasi**

### **1. Teori Hierarki Kebutuhan**

Teori motivasi yang paling terkenal adalah hierarki kebutuhan (*hierarchy of needs*) milik Abraham Maslow. Ia membuat hipotesis bahwa dalam setiap diri manusia terdapat hierarki dari lima kebutuhan. Kebutuhan-kebutuhan tersebut adalah:

1. Fisiologis: meliputi rasa lapar, haus, berlindung, seksual, dan kebutuhan fisik lainnya.
2. Rasa aman: Meliputi rasa ingin melindungi dari bahaya fisik dan emosional.

3. Sosial: Meliputi rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan, dan persahabatan.
4. Penghargaan: Meliputi faktor-faktor penghargaan internal seperti hormat diri, otonomi, dan pencapaian; dan faktor-faktor penghargaan eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian.
5. Aktualisasi diri: Dorongan untuk menjadi seseorang sesuai kecakapannya; meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang, dan pemenuhan diri sendiri.

Menurut teori tersebut mengatakan bahwa meskipun tidak ada kebutuhan yang benar-benar terpenuhi secara lengkap, sebuah kebutuhan yang pada dasarnya telah dipenuhi tidak lagi memotivasi.

Jadi bila ingin memotivasi seseorang, menurut Maslow, perlu memahami tingkat hierarki dimana orang tersebut berada saat ini dan fokus untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan di atas tingkat tersebut.

Kelima kebutuhan tersebut sangat penting dan terkait dalam bentuk tingkatan yang teratur. Satu tingkat kebutuhan menjadi kuat setelah tingkat kebutuhan yang lebih rendah terpenuhi kepuasannya.

## **2. Teori X dan Y**

Douglas McGregor mengemukakan dua pandangan nyata mengenai manusia: pandangan pertama pada dasarnya negatif, disebut teori x (*theory x*), dan yang kedua pada dasarnya positif, disebut teori y (*theory y*). Setelah mengkaji para manajer berhubungan dengan para karyawan, McGregor menyimpulkan bahwa pandangan manajer mengenai sifat manusia di dasarkan atas beberapa

kelompok asumsi tertentu dan bahwa mereka cenderung membentuk perilaku mereka terhadap karyawan berdasarkan asumsi-asumsi tersebut.

Menurut Teori X, empat asumsi yang dimiliki oleh manajer adalah:

1. Karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan, sebisa mungkin, berusaha untuk menghindarinya.
2. Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipaksa, dikendalikan, atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan-tujuan.
3. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal bila mungkin.
4. Sebagaimana karyawan menempatkan keamanan di atas faktor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Bertentangan dengan pandangan-pandangan negatif mengenai sifat-sifat manusia dalam Teori X, McGregor menyebutkan empat asumsi positif yang disebutnya sebagai Teori Y:

1. Karyawan menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat atau bermain.
2. Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan.
3. Karyawan bersedia belajar untuk menerima, bahkan mencari, tanggung jawab.

4. Karyawan mampu membuat berbagai keputusan inovatif yang di edarkan keseluruh populasi, dan bukan hanya bagi mereka yang menduduki posisi manajemen.

Teori X berasumsi bahwa kebutuhan-kebutuhan tingkat yang lebih rendah mendominasi individu. Teori Y berasumsi bahwa kebutuhan-kebutuhan tingkat yang lebih tinggi mendominasi individu. McGregor sendiri yakin bahwa asumsi-asumsi teori y lebih valid daripada teori x. Oleh karena itu, ia mengemukakan berbagai ide seperti pembuatan keputusan partisipatif, pekerjaan yang menantang, serta hubungan kelompok yang baik sebagai pendekatan yang akan memaksimalkan motivasi pekerjaan seorang karyawan.

Teori kebutuhan McClelland (Stephen Robbins, 2008) menyatakan bahwa pencapaian, kekuatan, dan hubungan adalah tiga kebutuhan penting yang membantu menjelaskan motivasi. Teori kebutuhan McClelland (*McClelland's theory of needs*) di kembangkan oleh David McClelland dan rekan-rekannya. Teori tersebut berfokus pada tiga kebutuhan: pencapaian, kekuatan, dan hubungan. Hal-hal tersebut di definisikan sebagai berikut:

1. Kebutuhan pencapaian (*need for achievement*): Dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, berusaha keras untuk berhasil.
2. Kebutuhan kekuatan (*need for power*): Kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.



3. Kebutuhan hubungan (*need for affiliation*): Keinginan untuk menjalin suatu hubungan antar personal yang ramah dan akrab.

Pada kelompok masing-masing karyawan akan mempunyai tingkat kebutuhan kekuasaan. Karyawan yang mempunyai tingkat kebutuhan kekuasaan tinggi akan cenderung memilih situasi dimana mereka akan dapat memperoleh dan mempertahankan kekuasaan untuk mempengaruhi orang lain.

Berdasarkan teori di atas, ada persamaan mengenai motivasi yang dikemukakan oleh Maslow, McGregor, dan McClelland yaitu mereka sama-sama mengemukakan bahwa seseorang termotivasi atas dasar kebutuhan, bukan atas dasar keadilan maupun harapan.

## **2.5 Tinjauan Penelitian Terdahulu**

Pada dasarnya penelitian terdahulu dibidang sumber daya manusia dapat digunakan untuk menjadi dasar melakukan penelitian selanjutnya yang bersifat pengembangan atau pengujian ulang terhadap hasil yang diperoleh, apakah masih mempunyai hasil yang sama setelah diuji pada waktu berbeda, atau mempunyai hasil yang berbeda sama sekali. Pengujian tersebut bermanfaat untuk memperkuat hasil penelitian sebelumnya, sehingga tidak ada keraguan bahwa suatu faktor tentunya mempunyai pengaruh terhadap faktor yang di teliti. Selanjutnya hasil penelitian tersebut dapat digunakan untuk menentukan kebijakan dibidang sumber daya manusia dalam perusahaan.

M.Wahyuddin (2002) dalam penelitiannya juga menggunakan dimensi kepemimpinan yang sama dengan Bietna Dulbert (2001) dan menambahkan

variabel motivasi. Penelitian tersebut di lakukan pada kantor kesatuan bangsa dan perlindungan masyarakat di kabupaten Wonogiri. Hasilnya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Arifin (2005), dalam studi lapangan 327 perawat rumah sakit, menemukan hubungan positif antara komunikasi organisasi dengan kinerja karyawan, hubungan komunikasi lebih kuat, khususnya dalam komunikasi supervisor, iklim komunikasi, dan umpan balik personal. Hasilnya menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Brahmasari Ida Ayu dan Agus Suprayetno (2008) dalam penelitian yang berjudul Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja pada PT Pei Hai Internasional Wiratama Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Li Yueh Chen (2004), dalam penelitiannya menggunakan gaya kepemimpinan dan budaya organisasi sebagai variabel independen, dan komitmen organisasi, kepuasan kerja, kinerja sebagai variabel dependen. Penelitian tersebut menggunakan metode analisis regresi. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Bass dan Avolio (1993) dalam penelitiannya menguji pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan budaya organisasi sebagai variabel moderating. Dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan di motivasi oleh budaya organisasi.

## **2.6 Pengembangan Hipotesis**

### **2.6.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dan bagaimana caranya seseorang memimpin hingga dapat membawa kelompok kerja kearah keberhasilan yang maksimal. Menurut Putu Sunarcaya (2008) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah bagaimana cara mengendalikan bawahan untuk melaksanakan sesuatu. Miftah Thoha (1999) menyatakan gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Regina (2010) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H1: Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.**

### **2.6.2 Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Robbins (1996) menyatakan bahwa komunikasi merupakan sebuah pentransferan makna maupun pemahaman makna kepada orang lain dalam bentuk lambang-lambang, simbol, atau bahasa-bahasa tertentu sehingga orang yang menerima informasi memahami maksud dari informasi tersebut. Menurut James G. Robbins dan Barbara S. Jones (1982), dalam bukunya *Effective for*

today manajer, bahwa: “Komunikasi adalah suatu tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan penyampaian atau pengoperan lambang-lambang yang mengandung arti atau makna.

Pace & Faules (2005) mengungkapkan bahwa karyawan yang memiliki informasi yang lebih baik akan menjadi karyawan yang lebih baik pula. Berdasarkan pendapat di atas dapat diketahui bahwa komunikasi yang baik akan membuat karyawan menjadi karyawan yang baik pula, artinya bahwa karyawan ini dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Berdasarkan uraian di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H2: Komunikasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.**

### **2.6.3 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut Mathis (2001) Motivasi merupakan hasrat didalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan untuk mencapai tujuan. Robbins (2008) Motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan.

Husein Umar (1999) menyatakan motivasi adalah faktor yang kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja dan meningkatkan produktivitas atau hasil kerja dan menimbulkan berbagai perilaku manusia. Buchari zainun (1990) menyatakan motivasi merupakan proses atau faktor yang mendorong orang untuk bertindak atau berperilaku dengan cara tertentu.

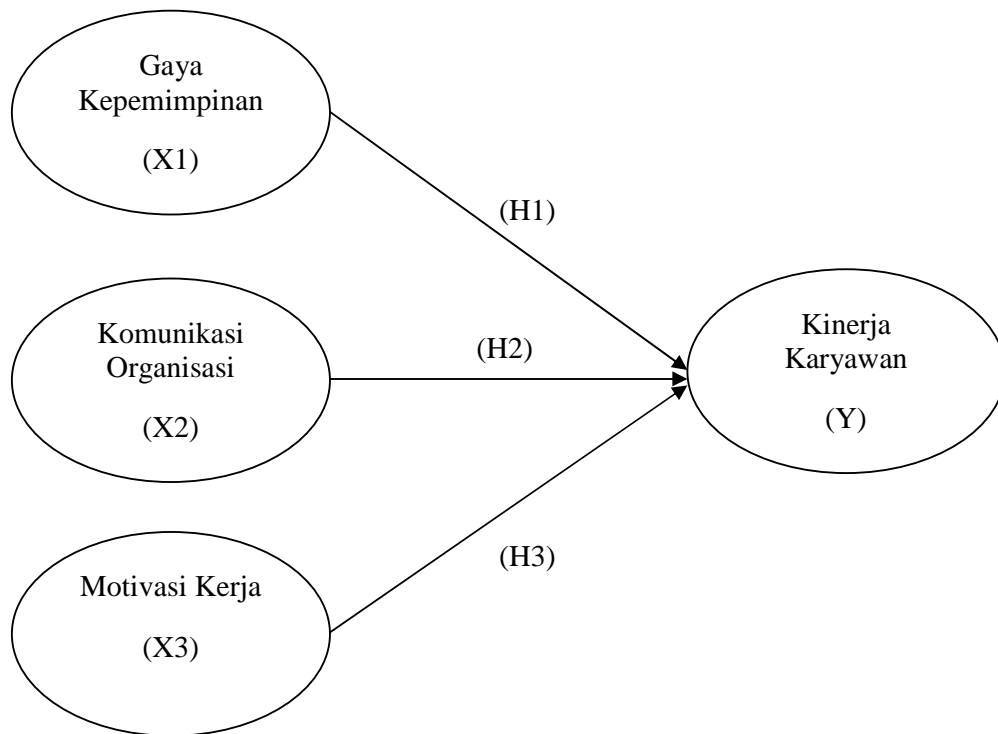
Sumber motivasi seseorang berbeda-beda, karena tidak ada manusia yang sama satu sama lain. Akan tetapi yang terpenting adalah bahwa dengan motivasi yang dimilikinya itu, orang tersebut akan lebih mempunyai ketahanan dan kekuatan untuk mencapai apa yang diinginkannya.

Bagi seorang karyawan yang bekerja di dalam organisasi, motivasinya untuk mencapai tujuan organisasi akan membuatnya bersemangat untuk melaksanakan pekerjaannya. Jika karyawan bersemangat dalam bekerja, maka kinerjanya akan meningkat. Selain itu akan terbentuk komitmen karyawan untuk mencapai kinerja yang telah ditetapkan. Berdasarkan uraian tersebut, dapat diketahui bahwa motivasi yang dimiliki karyawan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan (Putu Sunarcaya, 2008).

**H3: Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.**

## 2.7 Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian dari penelitian ini adalah bahwa ada pengaruh dari Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Tabungan Pensiunan Nasional cabang Semarang yang akan digambarkan lebih lanjut dalam gambar 2.1



Gambar 2.1 Kerangka Kerja Penelitian :

Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

##### **3.1.1 Variabel Penelitian**

Variabel penelitian terdiri atas dua macam, yaitu : variabel terikat (*dependent variable*) atau variabel yang tergantung pada variabel lainnya, dan variabel bebas (*independent variable*) atau variabel yang tidak bergantung pada variabel lainnya. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Variabel terikat (*dependent Variable*), yaitu kinerja karyawan.
2. Variabel tidak terikat (*independent variable*), yaitu gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi, motivasi kerja.

##### **3.1.2 Definisi Operasional Variabel**

Definisi operasional adalah meletakkan arti pada suatu variabel dengan cara menetapkan keinginan atau tindakan yang perlu untuk mengukur variabel itu. Pengertian operasional variabel ini kemudian diuraikan menjadi indikator empiris yang meliputi:

##### **3.1.3 Variabel Terikat (*Dependent Variable*)**

###### **3.1.3.1 Kinerja Karyawan (Y)**

Kinerja mencakup variabel-variabel yang berkaitan dengan input, perilaku (proses), output dan outcome (nilai tambah/dampak) (Andhita, 2008). Berhasil tidaknya kinerja yang telah dicapai oleh organisasi tersebut dipengaruhi oleh tingkat kinerja karyawan secara individual maupun secara kelompok. Dengan

asumsi semakin baik kinerja karyawan maka mengharapkan kinerja organisasi akan semakin baik. Menurut Tsui, Anne S., Jone L. Pearce dan Lyman W. Porter (1997), dalam Fuad Mas'ud (2004) untuk mengukur kinerja karyawan dapat diukur melalui indikator sebagai berikut :

1. Kualitas kerja karyawan ini melebihi rata-rata karyawan lain.
2. Kualitas kerja karyawan ini jauh lebih baik dari karyawan lain.
3. Efisiensi karyawan ini melebihi rata-rata karyawan lain.
4. Standar kualitas karyawan melebihi standar resmi yang ada.
5. Karyawan berusaha dengan lebih keras dari pada yang seharusnya.
6. Karyawan memegang standar profesional yang tinggi.
7. Kemampuan karyawan melaksanakan pekerjaan inti bagus.
8. Kemampuan karyawan menggunakan akal sehat dalam melaksanakan pekerjaan bagus.
9. Ketepatan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan bagus.
10. Pengetahuan karyawan berkaitan dengan pekerjaan utamanya adalah baik.
11. Kreativitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaan utamanya adalah baik.

### **3.1.4 Variabel Tidak Terikat (*Independent Variable*)**

#### **3.1.4.1 Gaya Kepemimpinan (X1)**

Stephen Robbins (2008) mendefinisikan gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan



bagaimana ia di lihat oleh mereka yang berusaha di pimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar. Menurut Yen, Quey Jen (1996), dalam Fuad Mas'ud (2004), untuk mengukur variabel gaya kepemimpinan tersebut dapat diukur melalui indikator sebagai berikut :

1. Biasanya atasan langsung saya hanya mengajukan tujuan yang ingin dicapai dan menyerahkan kepada saya bagaimana cara mencapainya.
2. Atasan langsung saya sering menekankan pentingnya tugas dan meminta saya melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
3. Ketika memberi tugas, atasan saya sering menekankan pentingnya efisiensi dan meminta anak buah untuk menyelesaikan tugas sesegera mungkin.
4. Ketika memberikan tugas, atasan saya sering memberitahu anak buah untuk tidak merusak hubungan dengan orang-orang tertentu.
5. Ketika memberi tugas, atasan langsung saya biasanya berdiskusi dengan saya, dan jarang memberikan perintah secara leterlek (kaku).
6. Atasan langsung saya menekankan pentingnya menjalin hubungan baik dengan anak buah.

#### **3.1.4.2 Komunikasi Organisasi (X2)**

Komunikasi dalam organisasi menjadi hal penting untuk menciptakan kesamaan pemahaman atas informasi yang disampaikan satu sama lain. Komunikasi dapat menciptakan kepuasan bagi orang-orang yang melakukannya, seperti yang di ungkapkan Dale Carnegie (2000) bahwa kepuasan bisnis, sosial, dan pribadi tergantung pada kemampuan seseorang berkomunikasi dengan jelas

pada orang lain, apa pekerjaannya, apa yang di inginkannya, dan apa yang dipercayainya. Menurut Putti, Joseph M., Samuel Aryee dan Joseph Phua (1990), dalam Fuad Mas'ud (2004) untuk mengukur hubungan komunikasi organisasi dalam perusahaan, dapat diukur melalui indikator sebagai berikut:

1. Saya mempercayai rekan sekerja saya.
2. Rekan sekerja saya dapat bergaul baik satu sama lain.
3. Hubungan saya dengan rekan sekerja saya memuaskan.
4. Saya mempercayai supervisor langsung saya.
5. Supervisor langsung saya jujur dengan saya.
6. Supervisor langsung saya mau mendengarkan saya.
7. Saya bebas untuk tidak setuju dengan supervisor saya.
8. Saya dapat memberitahu supervisor langsung saya ketika ada sesuatu yang tidak beres.
9. Supervisor saya memuji saya karena kerja saya bagus.
10. Supervisor saya bersikap ramah terhadap anak buahnya.
11. Supervisor langsung saya memahami kebutuhan kerja saya.
12. Hubungan saya dengan supervisor saya memuaskan.

#### **3.1.4.3 Motivasi Kerja (X3)**

Menurut Robbins (2002), motivasi adalah keinginan melakukan sebagian kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu memenuhi suatu kebutuhan individu. Menurut Perrek, Udai (1985), dalam Fuad Mas'ud (2004)

untuk mengukur kebutuhan (pendorong) motivasi seseorang di tempat kerja, dapat diukur melalui indikator sebagai berikut :

**A. Intrinsik**

1. Saya sungguh peduli dengan pekerjaan saya.
2. Pekerjaan saya sangat menyenangkan dan menantang.
3. Pekerjaan saya memberikan kesempatan untuk belajar sesuatu yang berbeda dan baru.
4. Jika saya sudah kaya, saya masih akan mengambil pekerjaan ini karena menantang dan menyenangkan.

**B. Ekstrinsik**

5. Saya bekerja keras untuk mendapatkan promosi jabatan.
6. Saya mendukung kerja lembur demi mendapatkan insentif.
7. Jika bukan karena uang, saya tidak akan menerima pekerjaan ini.

### **3.2 Populasi dan Sampel**

Populasi adalah keseluruhan dari unsur yang mempunyai tolok ukur tertentu yang diminati oleh peneliti (Anggakara, 2010). Dalam hal ini populasinya adalah semua karyawan yang ada di perusahaan tersebut dan angka tersebut merupakan rata-rata karena jumlah karyawan yang akan bertambah atau berkurang tiap tahunnya. Sampel merupakan bagian dari populasi yang diambil untuk di teliti. Pemilihan sampel dalam penelitian ini memperhatikan:

1. Ukuran sampel

Penelitian menggunakan pedoman dari Roscoe (Agusty Ferdinand, 2006) yang menyatakan bahwa ukuran sampel yang memadai yaitu lebih besar dari 30, dan kurang dari 500.

2. Teknik pengambilan sampel

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini dengan *sample non random sampling* atau *non probability sampling*. *Non probability sampling* adalah teknik pengambilan sampel dengan tidak memberikan kesempatan atau peluang yang sama kepada seluruh anggota atau elemen populasi untuk dijadikan sampel (Agusty Ferdinand, 2006). Peneliti menggunakan salah satu dari teknik *non probability sampling* yaitu *Purposive sampling*. *Purposive sampling* merupakan sampel yang dipilih dengan maksud atau tujuan tertentu. Seseorang dipilih sebagai sampel karena peneliti menilai bahwa seseorang tersebut memiliki informasi yang relevan bagi penelitiannya, dan memenuhi kriteria yang telah ditentukan peneliti sebelumnya (Agusty Ferdinand, 2006). Adapun kriterianya ialah karyawan PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang yang mempunyai masa kerja minimal 2 tahun.

3. Responden yang dijadikan sampel

Responden yang dijadikan sampel dalam penelitian ini sesuai dengan penelitian dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, yaitu karyawan PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang yang mempunyai masa kerja minimal 2 tahun. Dengan pertimbangan dalam

jangka waktu minimal 2 tahun karyawan tersebut telah mengenal gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi yang diterapkan pemimpin dan motivasi kerja seperti apa yang sering diberikan oleh pemimpin.

### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

Dalam melakukan penelitian, diperlukan data-data sebagai berikut :

#### **3.3.1 Data Primer**

Data primer merupakan informasi yang dikumpulkan peneliti langsung dari sumbernya (Hadi Sutrisno, 2001). Dalam penelitian ini, data primer diperoleh melalui kuesioner yang diberikan kepada responden, yaitu karyawan PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Semarang. Data yang didapatkan berupa identitas dan persepsi atau pendapat responden tentang gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.

#### **3.3.2 Data sekunder**

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung, baik berupa keterangan maupun literatur yang ada hubungannya dengan penelitian yang sifatnya melengkapi atau mendukung data primer (Hadi Sutrisno, 2001). Dalam penelitian ini, data sekunder diperoleh melalui wawancara langsung dengan karyawan dan pimpinan PT Bank Tabungan Pensiunan Nasional Cabang Semarang. Data yang didapatkan berupa data penilaian kerja karyawan dan data *turn over* karyawan.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

Dalam suatu penelitian ilmiah, metode pengumpulan data dimaksudkan untuk memperoleh bahan-bahan yang relevan, akurat dan terpercaya (Supranto, 1996). Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

#### **3.4.1 Kuesioner**

Suatu metode dimana peneliti menyusun daftar pertanyaan secara tertulis kemudian dibagikan kepada responden untuk memperoleh data yang berhubungan dengan kegiatan penelitian. Isi kuesioner terdiri dari :

1. Identitas responden, yaitu mengenai nama, jenis kelamin, usia, pendidikan dan bagian (jabatan pekerjaan).
2. Pertanyaan mengenai tanggapan responden terhadap variabel:  
Gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi, motivasi kerja, dan kinerja karyawan.

### **3.5 Metode Analisis Data**

Agar suatu data yang dikumpulkan dapat bermanfaat, maka harus di olah dan di analisis terlebih dahulu, sehingga dapat dijadikan dasar pengambilan keputusan. Tujuan metode analisis data adalah untuk mengintepretasikan dan menarik kesimpulan dari sejumlah data yang terkumpul. Pengolahan data dalam penelitian ini dengan menggunakan program *SPSS for windows*. Dalam penelitian ini menggunakan dua metode analisis, yaitu:

## 1. Analisis Kualitatif

Analisis kualitatif adalah bentuk analisa yang berdasarkan dari data yang dinyatakan dalam bentuk uraian. Data kualitatif ini merupakan data yang hanya dapat diukur secara langsung (Hadi Sutrisno, 2001).

Proses analisis kualitatif ini dilakukan dalam tahapan sebagai berikut:

### a. Pengeditan (editing)

Pengeditan adalah memilih atau mengambil data yang perlu dan membuang data yang dianggap tidak perlu, untuk memudahkan perhitungan dalam pengujian hipotesa.

### b. Pemberian Kode (coding)

Proses pemberian kode tertentu terhadap macam dari kuesioner untuk kelompok ke dalam kategori yang sama.

### c. Pemberian Skor (scoring)

Mengubah data yang bersifat kualitatif ke dalam bentuk kuantitatif. Dalam penelitian ini urutan pemberian skor menggunakan skala Likert. Tingkatan skala Likert yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

Sangat Setuju ( SS ) = Diberi bobot / skor 5

Setuju ( S ) = Diberi bobot / skor 4

Netral ( N ) = Diberi bobot / skor 3

Tidak Setuju ( TS ) = Diberi bobot / skor 2

Sangat Tidak Setuju (STS) = Diberi bobot / skor 1

Untuk mendapatkan kecenderungan jawaban responden terhadap jawaban masing-masing variabel akan didasarkan pada rentang skor jawaban

sebagaimana pada lampiran distribusi dari masing-masing kategori tanggapan responden untuk masing-masing variabel dapat dikategorikan sebagai berikut:

$$\text{Interval skala} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Kategori skor setiap variabel adalah sebagai berikut :

1,00 – 1,80 = Sangat Rendah

1,81 – 2,60 = Rendah

2,61 – 3,40 = Sedang

3,41 – 4,20 = Tinggi

4,21 – 5,00 = Sangat Tinggi

Selanjutnya kategori tersebut diterapkan terhadap masing-masing variabel berdasarkan rata-rata skor yang diperoleh.

#### d. Tabulating

Pengelompokan data dari jawaban dengan benar dan teliti, kemudian dihitung dan dijumlahkan sampai berwujud dalam bentuk yang berguna. Berdasarkan hasil tabel tersebut akan disepakati untuk membuat data tabel agar mendapatkan hubungan atau pengaruh antara variabel-variabel yang ada.

## 2. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif adalah analisa data yang digunakan untuk perhitungan rumus-rumus tertentu yang didapat dalam suatu proses pengujian terlebih dahulu.



Adapun alat analisis yang digunakan, antara lain :

### **1. Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas adalah data untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Keandalan yang menyangkut kekonsistenan jawaban jika diujikan berulang pada sampel yang berbeda. SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpha* ( $\alpha$ ). Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpha*  $> 0,60$  (Imam Ghozali, 2005).

### **2. Uji Validitas**

Uji Validitas digunakan untuk mengukur sah (valid) atau tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji Validitas dihitung dengan membandingkan nilai  $r$  hitung (*correlated item-total correlation*) dengan nilai  $r$  tabel. Jika  $r$  hitung  $> r$  tabel dan nilai positif maka butir atau pertanyaan tersebut dinyatakan valid (Imam Ghozali, 2005).

### **3. Analisis Deskriptif-Angka Indeks**

Augusty Ferdinand (2006) dalam penelitian manajemen peneliti mungkin saja ingin mengetahui persepsi umum responden mengenai sebuah variabel yang diteliti. Untuk mengetahui derajat persepsi responden atas

variabel yang akan diteliti, sebuah indeks dapat dikembangkan dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Nilai Indeks} : [(\%F1x1)+(\%F2x2)+(\%F3x3)+(\%F4x4)...N]/10$$

Dimana : F1 adalah frekuensi responden yang menjawab 1

F2 adalah frekuensi responden yang menjawab 2

Dan seterusnya untuk menjawab skor yang digunakan dalam daftar pertanyaan. Oleh karena itu angka jawaban responden tidak berangkat dari angka 0, tetapi mulai angka 1 hingga seterusnya, maka angka indeks yang dihasilkan akan berangkat dari angka 10 hingga 100 dengan rentang sebesar 90, tanpa angka 0. Dengan menggunakan kriteria tiga kotak (*three-box method*), maka rentang sebesar 90 dibagi tiga akan menghasilkan rentang sebesar 30 yang akan digunakan sebagai dasar interpretasi nilai indeks.

#### 4. Uji Asumsi Klasik

##### a. Uji Normalitas

Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal. Seperti diketahui bahwa uji t dan uji F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal. Kalau asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid (Imam Ghozali, 2005).

Cara untuk mengetahui normalitas adalah dengan melihat *normal probability* plot yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal akan membentuk suatu garis lurus diagonal, dan

plotting data akan dibandingkan dengan garis diagonal. Jika distribusi data residual adalah normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan meliputi garis diagonalnya (Imam Ghozali, 2005).

b. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas bertujuan menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Meski regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antar variabel bebas. Dalam penelitian ini, untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi digunakan matrik korelasi variabel-variabel bebas dan melihat nilai *tolerance* dan *Fariace inflation Factor* (VIF) dengan perhitungan bantuan program SPSS for windows.

Jika dari matrik korelasi antar varabel bebas ada korelasi yang tinggi (umumnya diatas 0,90), maka hal ini merupakan indikasi adanya problem multikolinearitas adalah nilai *tolerance*  $< 0,10$  atau sama dengan nilai  $VIF > 10$  (Imam Ghozali, 2005).

c. Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. *Jika variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tutup, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda, maka disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang terdapat homoskedastisitas atau tidak terjadi heterodastisitas (Imam Ghozali, 2005).

Cara untuk mengetahui ada atau tidaknya heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik plot antara lain prediksi variabel terikat (ZPRED) dan residualnya (SRESID). Deteksi terhadap heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik scatterplot antara SRESID dan ZPRED di mana sumbu Y adalah X yang telah diprediksi, sumbu X adalah residual ( $Y$  prediksi –  $y$  sesungguhnya) yang telah di- studentized. Dasar analisis :

- Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengidentifikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik yang menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas (Imam Ghozali, 2005).

### **3.6 Analisis Regresi Berganda**

Analisis regresi berganda adalah suatu teknik ketergantungan. Sehingga variabel yang akan dibagi menjadi variabel yang akan dibagi menjadi variabel dependen/terikat (Y) dan variabel independen/bebas (X). Analisis ini menunjukkan bahwa variabel dependen akan bergantung (terpengaruh) pada lebih dari satu variabel independen. Persamaan regresi berganda menurut Sugiyono (2002) adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Karyawan

X<sub>1</sub> = Variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan

X<sub>2</sub> = Variabel bebas yaitu komunikasi organisasi

X<sub>3</sub> = Variabel bebas yaitu motivasi kerja

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

a = Konstanta

e = Error (variabel bebas lain diluar model regresi)

Untuk memperoleh model regresi berganda yang terbaik maka model regresi yang diajukan perlu dilakukan uji hipotesis sebagai berikut:

a. Uji t

Dalam penelitian ini menggunakan uji t, untuk menguji variabel bebas secara satu persatu ada atau tidaknya pengaruh terhadap variabel terikat (Y).

Rumus uji t adalah

$$t_o = \frac{b_i}{Sb_i}$$

Di mana :

To = t hitung

Bi = koefisien regresi

Sbi = standart error

Kriteria pengujian :

1. Menentukan taraf nyata (*level of significant*) sebesar 0,05 atau (5%).
2. Menentukan derajat kebebasan (df) dimana  $df = n-2$ .
3. Menentukan formula  $H_0$  dan  $H_a$

$H_0 = \beta = 0$ , Artinya tidak ada pengaruh positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan (X1), komunikasi organisasi (X2), motivasi kerja (X3), terhadap kinerja karyawan (Y).

$H_a = \beta > 0$ , Artinya ada pengaruh positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan (X1), komunikasi organisasi (X2), motivasi kerja (X3) terhadap kinerja karyawan (Y).

4. Keputusan / kesimpulan pengujian

Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  , maka hipotesa yang menyatakan ada pengaruh positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) atau antara komunikasi organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) atau antara motivasi kerja (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah diterima.

Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka hipotesa yang menyatakan ada pengaruh positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja karyawan (Y) atau antara komunikasi organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) atau antara motivasi kerja (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah ditolak.

### b.Uji F

Dalam penelitian ini mengandung uji F, untuk mengetahui seberapa besar pengaruh positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan (X1), komunikasi organisasi (X2), motivasi kerja (X3), terhadap kinerja karyawan (Y).

Rumus uji F :

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

Di mana :

R<sup>2</sup> = koefisien korelasi berganda dikuadratkan

n = jumlah sampel

k = jumlah variabel bebas

Kriteria pengujian:

1. Menentukan taraf nyata (*level of significant*) 0,05 atau (5%).
2. Menentukan derajat kebebasan (df) F tabel = 2 ; n-k-1.
3. Menentukan formulasi Ho dan Ha.

Ho =  $\beta = 0$  artinya tidak ada pengaruh positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan (X1), komunikasi organisasi (X2), motivasi kerja (X3) terhadap kinerja karyawan (Y).

Ha =  $\beta > 0$ , artinya ada pengaruh positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan (X1), komunikasi organisasi (X2), motivasi kerja (X3) terhadap kinerja karyawan (Y).

#### 4. Keputusan / Kesimpulan pengujian

Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka hipotesa yang menyatakan ada pengaruh positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan (X1), komunikasi organisasi (X2), motivasi kerja (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah diterima.

Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$ , maka hipotesa yang menyatakan ada pengaruh positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan (X1), komunikasi organisasi (X2), motivasi kerja (X3) terhadap kinerja karyawan (Y) adalah ditolak.

#### c. Uji $R^2$ (koefisien determinasi)

Koefisien determinasi adalah data untuk mengetahui seberapa besar prosentase pengaruh langsung variabel bebas yang semakin dekat hubungannya dengan variabel terikat atau dapat dikatakan bahwa penggunaan model tersebut bisa dibenarkan.

Dari koefisien determinasi ini (R) dapat diperoleh suatu nilai untuk mengukur besarnya sumbangan dari beberapa variabel X terhadap variasi naik turunnya variabel Y.