

## **BAB III**

### **Analisis dan Interpretasi Hasil Penelitian Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan dan Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening**

#### **3.1 Gambaran Umum Penelitian**

Diawali dari latar belakang yang ditujukan untuk pembagian kuesioner pada karyawan PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang. Untuk memperoleh hasil kuesioner yang terukur dengan baik, pembagian awal kuesioner dilakukan secara acak pada 30 responden. Kuesioner yang telah dinyatakan lengkap selanjutnya akan diolah lebih lanjut. Kemudian mulai menganalisis lebih lanjut menggunakan SPSS *for windows* versi 22.0.

#### **3.2 Uji Validitas dan Realibilitas Instrumen Penelitian**

Uji validitas dan realibilitas digunakan untuk mengetahui keabsahan data, apakah item pertanyaan tersebut valid dan dapat dipercaya atau dinyatakan gugur. Instrumen atau pernyataan penelitian dapat terbukti reliable apabila nilai hasil yang diberikan pada tiap pengukuran konsisten.

##### **3.2.1 Uji Validitas**

Pengujian validitas dilakukan untuk mengetahui seberapa layak dan dapat dipercaya sebuah instrumen penelitian tersebut. Menurut Arikunto (2006:211), validitas merupakan suatu ukuran yang mengukur sejauh mana variabel yang akan diteliti itu mengukur seberapa besar pengaruh di antaranya. Suatu instrumen dapat dinyatakan layak apabila instrumen tersebut valid. Tinggi dan rendahnya pengaruh validitas instrumen ditunjukkan pada data yang telah terkumpul dan selama itu tidak berseberangan dari validitas yang dimaksud.

Sebanyak 30 karyawan yang dipilih secara acak untuk mengisi data di mana uji validitas pada instrument penelitian ini dilakukan. Sementara jumlah item pertanyaan sebanyak 47 (empat

puluh tujuh) dari empat variabel yakni gaya kepemimpinan (X1), iklim komunikasi organisasi (X2), motivasi kerja (Z) dan kinerja karyawan (Y).

### 3.2.1.1 Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan

Uji validitas variabel gaya kepemimpinan menunjukkan hasil dapat diamati pada tabel di bawah ini:

**Tabel 3.1**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Gaya Kepemimpinan Tahap 1**

No.	Item Pertanyaan	Sig. (2 tailed)	Keterangan
1.	Pimpinan saya selalu mengarahkan karyawan untuk fokus dalam melakukan pekerjaannya.	0,026	Valid
2.	Pimpinan di tempat saya bekerja selalu mengingatkan tentang pentingnya patuh terhadap peraturan yang berlaku.	0,001	Valid
3.	Pimpinan di tempat saya bekerja mendorong bawahannya untuk menyelesaikan tugas tepat waktu.	0,000	Valid
4.	Pimpinan saya memberikan saya tanggung jawab sesuai dengan kemampuan saya.	0,028	Valid
5.	Pimpinan mendengarkan saran dari saya mengenai teknis (pelaksanaan) pekerjaan.	0,026	Valid
6.	Pimpinan saya menghargai saran dari karyawannya.	0,000	Valid
7.	Pimpinan saya bersikap ramah kepada karyawan.	0,000	Valid
8.	Pimpinan saya memberikan penghargaan ketika saya mencapai target pekerjaan.	0,001	Valid
9.	Pimpinan saya mampu menciptakan suasana yang hangat antar pimpinan dan karyawan.	0,001	Valid
10.	Pimpinan saya mencari solusi atas konflik yang terjadi pada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.	0,002	Valid
11.	Pimpinan saya memperhatikan masalah pribadi yang terjadi antar sesama karyawan.	0,000	Valid
12.	Pimpinan saya memberi motivasi agar karyawan dapat bekerja lebih baik.	0,523	Tidak Valid

*Sumber: Data primer yang diolah, 2020*

Seperti yang ditampilkan hasil tabel uji tahap satu, terdapat satu item pertanyaan yang tidak valid. Hal itu menunjukkan perlunya proses ulang data dengan menghilangkan satu item yang tidak

valid, mengingat bahwa hasil perhitungan pada item pertanyaan tersebut tidak konsisten. Maka berikut adalah hasil uji tab paragrak dua:

**Tabel 3.2**  
**Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Tahap 2**

No.	Item Pertanyaan	R Hitung	Keterangan
1.	Pimpinan saya selalu mengarahkan karyawan untuk fokus dalam melakukan pekerjaannya.	0,028	Valid
2.	Pimpinan di tempat saya bekerja selalu mengingatkan tentang pentingnya patuh terhadap peraturan yang berlaku.	0,000	Valid
3.	Pimpinan di tempat saya bekerja mendorong bawahannya untuk menyelesaikan tugas tepat waktu.	0,000	Valid
4.	Pimpinan saya memberikan saya tanggung jawab sesuai dengan kemampuan saya.	0,031	Valid
5.	Pimpinan mendengarkan saran dari saya mengenai teknis (pelaksanaan) pekerjaan.	0,030	Valid
6.	Pimpinan saya menghargai saran dari karyawannya.	0,000	Valid
7.	Pimpinan saya bersikap ramah kepada karyawan.	0,000	Valid
8.	Pimpinan saya memberikan penghargaan ketika saya mencapai target pekerjaan.	0,000	Valid
9.	Pimpinan saya mampu menciptakan suasana yang hangat antar pimpinan dan karyawan.	0,000	Valid
10.	Pimpinan saya mencari solusi atas konflik yang terjadi pada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.	0,004	Valid
11.	Pimpinan saya memperhatikan masalah pribadi yang terjadi antar sesama karyawan.	0,000	Valid

*Sumber: Data primer yang diolah, 2020*

Setelah semua pertanyaan valid, maka proses uji validitas dihentikan dan dengan ini variabel gaya kepemimpinan memiliki sebelas item pertanyaan yang akan dibagikan pada responden.

### 3.2.1.2 Uji Validitas Variabel Iklim Komunikasi Organisasi

Uji validitas untuk variabel gaya kepemimpinan menunjukkan hasil dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 3.3**  
**Hasil Uji Validitas Iklim Komunikasi Organisasi Tahap 1**

No.	Item Pertanyaan	Sig. (2 tailed)	Keterangan
1.	Pimpinan saya percaya bahwa saya mampu menyelesaikan target pekerjaan.	0,000	Valid
2	Saya dan karyawan lain saling menerima pendapat dalam penyelesaian masalah pekerjaan.	0,039	Valid
3	Saya dan karyawan lain saling percaya dalam bekerjasama untuk mencapai target pekerjaan.	0,000	Valid
4	Saya mempercayai pimpinan saya dalam bekerja.	0,000	Valid
5	Saya pernah diikutsertakan dalam pengambilan keputusan dalam organisasi.	0,031	Valid
6	Saya dan karyawan lain saling memberikan bantuan dalam menyelesaikan pekerjaan.	0,000	Valid
7	Saya dan karyawan lain saling memberikan saran untuk mencapai target pekerjaan.	0,006	Valid
8	Kebijakan perusahaan mendukung kesejahteraan karyawan.	0,000	Valid
9	Kebijakan perusahaan mendukung karyawan dalam mencapai target pekerjaan.	0,022	Valid
10	Kebijakan karyawan diterapkan secara adil terhadap semua karyawan.	0,000	Valid
11	Sebagai karyawan, saya menaati kebijakan perusahaan.	0,000	Valid
12	Kepala bidang produksi mendapatkan informasi dari pimpinan, yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan,	0,021	Valid
13	Sebagai karyawan, saya selalu menerima informasi yang berkaitan dengan pekerjaan saya.	0,051	Tidak Valid
14	Karyawan saling memberikan informasi yang berguna dalam penyelesaian target pekerjaan	0,311	Tidak Valid
15	Karyawan memperoleh informasi dari atasan untuk mendukung penyelesaian pekerjaan.	0,002	Valid
16	Pimpinan memberikan solusi dalam menyelesaikan suatu masalah yang tidak melenceng dari aturan dan norma yang berlaku.	0,002	Valid
17	Perusahaan peduli dengan kesejahteraan karyawan demi meningkatkan kinerja pegawai.	0,001	Valid

*Sumber: Data primer yang diolah, 2020*

Dari hasil uji validitas yang telah dilakukan pada tujuh belas item pertanyaan, lima belas pertanyaan dinyatakan valid dan dua pertanyaan tidak valid. Maka dilakukan proses ulang data dengan menghilangkan satu item yang tidak valid. Tabel pengujian data ulang dapat dilihat di bawah ini :

**Tabel 3.4**  
**Hasil Uji Validitas Iklim Komunikasi Organisasi Tahap 2**

No.	Item Pertanyaan	Sig. (2-tailed)	Keterangan
1.	Pimpinan saya percaya bahwa saya mampu menyelesaikan target pekerjaan.	0,000	Valid
2	Saya dan karyawan lain saling menerima pendapat dalam penyelesaian masalah pekerjaan.	0,033	Valid
3	Saya dan karyawan lain saling percaya dalam bekerjasama untuk mencapai target pekerjaan.	0,000	Valid
4	Saya mempercayai pimpinan saya dalam bekerja.	0,000	Valid
5	Saya pernah diikutsertakan dalam pengambilan keputusan dalam organisasi.	0,022	Valid
6	Saya dan karyawan lain saling memberikan bantuan dalam menyelesaikan pekerjaan.	0,000	Valid
7	Saya dan karyawan lain saling memberikan saran untuk mencapai target pekerjaan.	0,005	Valid
8	Kebijakan perusahaan mendukung kesejahteraan karyawan.	0,000	Valid
9	Kebijakan perusahaan mendukung karyawan dalam mencapai target pekerjaan.	0,000	Valid
10	Kebijakan karyawan diterapkan secara adil terhadap semua karyawan.	0,008	Valid
11	Sebagai karyawan, saya menaati kebijakan perusahaan.	0,002	Valid
12	Kepala bidang produksi mendapatkan informasi dari pimpinan, yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan,	0,028	Valid
15	Karyawan memperoleh informasi dari atasan untuk mendukung penyelesaian pekerjaan.	0,007	Valid
16	Pimpinan memberikan solusi dalam menyelesaikan suatu masalah yang tidak melenceng dari aturan dan norma yang berlaku.	0,003	Valid
17	Perusahaan peduli dengan kesejahteraan karyawan demi meningkatkan kinerja pegawai.	0,000	Valid

*Sumber: Data primer yang diolah, 2020*

Setelah semua pertanyaan valid, maka proses uji validitas dihentikan dan dengan ini variabel iklim komunikasi organisasi memiliki lima belas item pertanyaan yang akan dibagikan pada responden.

### **3.2.1.3 Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja**

Hasil dari uji validitas variabel motivasi kerja ditampilkan dalam tabel di bawah ini:

**Tabel 3.5**  
**Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja**

No.	Item Pertanyaan	Sig. (2-tailed)	Keterangan
1	Saya dapat memenuhi kebutuhan hidup dari hasil saya bekerja di perusahaan ini	0,000	Valid
2	Saya merasa bekerja di perusahaan ini bisa menjamin kehidupan di masa tua saya.	0,001	Valid
3	Saya merasa senang karena diterima sebagai rekan kerja dengan baik oleh karyawan lain..	0,000	Valid
4	Pimpinan saya memberikan pujian atas hasil kerja saya.	0,000	Valid
5	Pimpinan menghargai hasil kerja saya untuk perusahaan ini.	0,000	Valid
6	Karyawan mendapat kesempatan pengembangan karir.	0,000	Valid

*Sumber: Data primer yang diolah, 2020*

Setelah melakukan uji validitas pada enam pertanyaan, hasil data menunjukkan bahwa pertanyaan tersebut valid. Maka dari itu pertanyaan penelitian untuk variabel motivasi kerja sejumlah enam pertanyaan.

### **3.2.1.4 Uji Validitas Kinerja Karyawan**

Hasil uji validitas untuk variabel kinerja karyawan dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 3.6**  
**Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja Karyawan**

No.	Item Pertanyaan	Sig. (2-tailed)	Keterangan
1	Saya meneliti ulang pekerjaan saya dengan baik.	0,000	Valid

2	Kemampuan yang saya punya sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan.	0,000	Valid
3	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditentukan.	0,000	Valid
4	Saya menyelesaikan target pekerjaan tepat waktu.	0,020	Valid
5	Karyawan menggunakan fasilitas perusahaan dengan baik.	0,000	Valid
6	Saya menyelesaikan pekerjaan secara mandiri.	0,000	Valid

*Sumber: Data primer yang diolah, 2020*

Hasil uji validitas yang dilakukan untuk enam pertanyaan penelitian adalah valid. Maka dari itu untuk pertanyaan penelitian variabel kinerja karyawan sejumlah enam pertanyaan.

### 3.2.2 Uji Realibilitas

Reliabilitas merujuk pada seberapa besar sesuatu dianggap reliabel. Sugiyono (2008:354) menjelaskan bahwa ada dua cara yang dapat dilakukan untuk menguji kerealibilitas instrument yakni secara eksternal dan internal. Eksternal yang dimaksud dapat berupa equivalent, test-retest maupun penggabungan dari equivalent dan test-retest. Sedangkan untuk pengujian internal, dilakukan uji analisis konsistensi dengan menggunakan suatu teknik khusus. Alpha Cronbach merupakan prosedur yang menentukan tingkat kerealibilitas penelitian ini. Sementara itu, tingkat koefisien Alpha dan realibilitas menjadi penentu kategori yang berpatokan pada argument Ghozali (2001:48) yang menganggap sebuah skala yang dianggap reliabel apabila koefisien telah terpenuhi dengan Alpha lebih besar dari 0,70.

**Tabel 3.7**

#### Hasil Uji Realibilitas

Variabel	Jml pertanyaan	Cronbach's Alpha	Batasan nilai	Keterangan
Gaya kepemimpinan	11	0,788	0,70	Reliabel
Iklm komunikasi organisasi	15	0,859	0,70	Reliabel
Motivasi kerja	6	0,712	0,70	Reliabel
Kinerja karyawan	6	0,787	0,70	Reliabel

*Sumber: Data primer yang diolah, 2020*

Dilihat dari Tabel 3.7, nilai *Alpha Cronbach* ( $\alpha$ ) dari ketiga variabel dalam penelitian ini berada di atas 0,70. Hasil tersebut yang kemudian dapat memberi kesimpulan bahwa instrument gaya kepemimpinan, motivasi kerja, iklim komunikasi organisasi dan kinerja karyawan dipercaya dan diandalkan sebagai alat ukur dalam menganalisa secara statistik untuk menjawab tujuan penelitian.

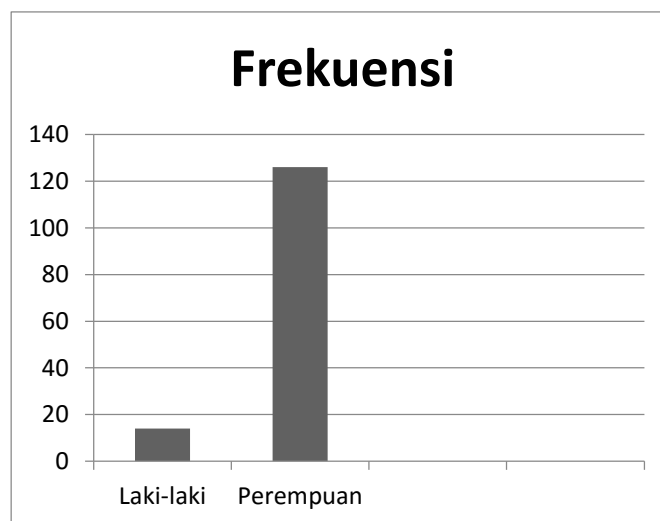
### 3.3 Deskripsi Responden

Berikut adalah identitas tiap responden yang merupakan karyawan produksi bagian jahit di PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang yang akan digambarkan secara rinci seperti usia, jenis kelamin, lama bekerja dan pendidikan terakhir.

#### 3.3.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Gambaran umum responden yang diperoleh berdasarkan jenis kelamin yang dapat dilihat pada tabel berikut :

**Grafik 3.1**  
**Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**



*Sumber: Data primer yang diolah, 2020*

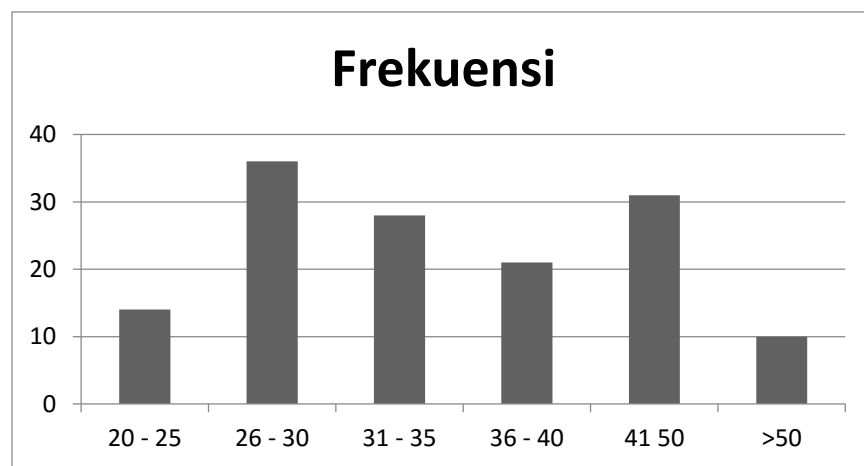


Hasil grafik 3.1 memperlihatkan dari 140 responden yang dijadikan sampel terdiri dari 14 laki-laki (10%) dan 126 perempuan (90%). Pada bagian produksi, karyawan yang mendominasi adalah perempuan dan kebanyakan karyawan laki-laki mendapat bagian lain di perusahaan terutama bagian lapangan. Hal ini dikarenakan perempuan cenderung memiliki ketelitian serta ketelatenan yang lebih besar dibandingkan laki-laki yang memiliki tenaga lebih untuk bekerja di bidang lain terutama bagian lapangan. Selain itu, mayoritas siswa sekolah yang masuk dalam jurusan tata busana atau orang-orang yang menekuni dunia jahit adalah perempuan. Itulah sebabnya karyawan produksi PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang didominasi oleh perempuan.

### 3.3.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Umur

Gambaran umum responden yang diperoleh menurut umur, selanjutnya dapat dilihat pada tabel berikut :

**Grafik 3.2**  
**Deskripsi Responden Berdasarkan Umur**



*Sumber: Data primer yang diolah, 2020*

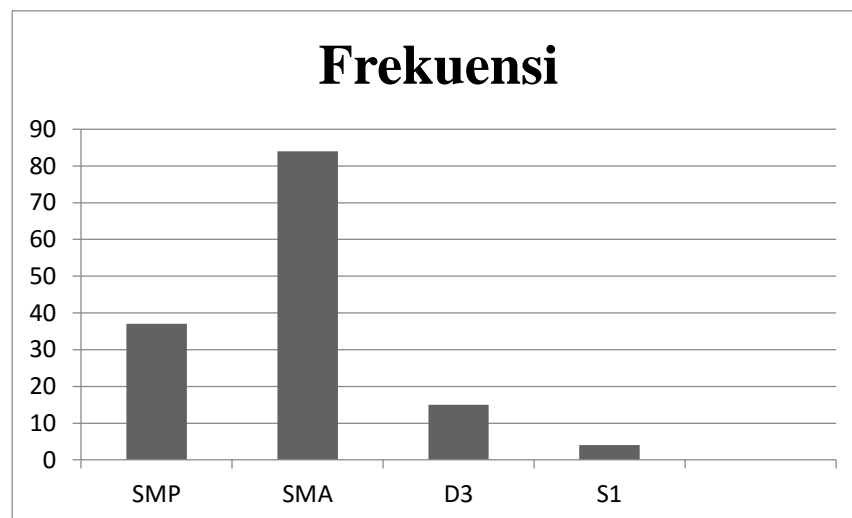
Grafik 3.2 memperlihatkan responden yang digolongkan berdasarkan umur. Kisaran umur yang paling banyak adalah antara 26-30 tahun dengan jumlah 36 orang (25,7%), kemudian

dilanjutkan oleh karyawan berumur 41-50 tahun sebanyak 31 orang (22,14). Responden berumur 31-35 tahun sebanyak 28 orang (20%), berlanjut dengan karyawan berumur 36-40 tahun sebanyak 21 orang (15%) dan karyawan berumur 20-25 tahun sebanyak 14 orang (10%). Sisanya sebanyak 10 orang (14,01%) berumur >10 tahun. Jelas nampak bahwa umur karyawan produksi PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang sebagian besar berusia kisaran 26 tahun ke atas. Hal itu tentu menekankan bahwa semakin dewasa umur seseorang, maka tingkat keterampilan yang matang serta emosi yang lebih terkendali dari karyawan yang lebih muda dapat memungkinkan para karyawan dapat memberikan hasil kerja yang optimal dan lebih berkualitas sehingga berimbas pada kinerja yang semakin baik dan meningkat.

### 3.3.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Gambaran umum yang diperoleh dari responden berdasarkan penghasilan yang dapat dilihat pada tabel berikut :

**Grafik 3.3**  
**Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

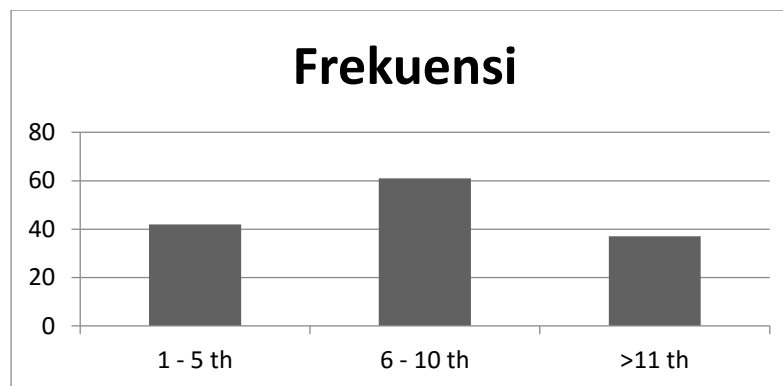


*Sumber: Data primer yang diolah, 2020*

Grafik 3.3 memperlihatkan bahwa pendidikan terakhir karyawan paling banyak adalah SMA/SMK sejumlah 84 orang (60%), disusul oleh karyawan dengan pendidikan terakhir SMP sebanyak 37 orang (26,4%) dan D3 sebanyak 15 orang (10,7%). Sisanya S1 sebanyak 4 orang (2,85%). Hubungan antara pendidikan terakhir dengan kinerja karyawan adalah semakin sesuai tingkat pendidikan karyawan dengan divisi pekerjaan dimungkinkan semakin baik pula kinerjanya. Pada penelitian ini, kebanyakan karyawan produksi di PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang memiliki pendidikan terakhir SMK dengan jurusan tata busana sehingga kemampuan yang dimiliki sesuai dengan bidang pekerjaan mereka.

### 3.3.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

**Grafik 3.4**  
**Deskripsi Responden Berdasarkan Masa Bekerja**



*Sumber: Data primer yang diolah, 2020*

Pada grafik 3.4 memperlihatkan karyawan produksi PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang yang menjadi responden sebanyak 61 orang (43,5%) telah bekerja selama 6-10 tahun. Kemudian 42 orang (30%) lainnya adalah mereka yang sudah menjadi karyawan selama 1-5 tahun dan sisanya adalah mereka yang sudah menjadi karyawan selama lebih dari 11 tahun sebanyak 37 orang (26,4%). Lamanya karyawan bekerja pada sebuah perusahaan dapat menjadi suatu pengaruh dengan kinerja karyawan, karena lamanya karyawan bekerja pada perusahaan makin menjamin

banyaknya pengetahuan serta pengalaman yang dapat memberi acuan kinerja karyawan lain untuk bekerja lebih maksimal.

### **3.4 Deskripsi Jawaban Responden**

Pada bagian ini, deskripsi jawaban responden merupakan gambaran dari beberapa keadaan responden sebagai karyawan produksi PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang yang ditunjukkan dalam bentuk deskriptif statistik dari nilai rata-rata pada tiap indikator. Beberapa informasi telah diberikan secara sederhana dalam deskripsi jawaban responden terkait dengan kondisi responden yang dijadikan sebagai objek penelitian. Artinya, data deskriptif mampu memberikan sebuah penjelasan tentang situasi yang berkaitan dengan variabel penelitian diantaranya yaitu gaya kepemimpinan, iklim komunikasi organisasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan. Kuesioner yang sudah terisi jawaban lantas akan dipadukan dan kemudian diolah menjadi sebuah data penelitian. Satu jawaban dalam kuesioner memiliki nilai minimal 1 (satu) dan maksimal 7 (tujuh) untuk seluruh indikator.

#### **3.4.1 Deskripsi Variabel Gaya Kepemimpinan (X1)**

Melalui 11 pertanyaan, besarnya gaya kepemimpinan dalam penelitian ini akan terukur. Deskripsi jawaban responden tentang gaya kepemimpinan berupa tanggapan responden yang terjadi di PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang tentang kepemimpinan yang berorientasi pada aturan dan proses produksi, kualitas kerja karyawan, kreativitas, efisiensi kerja, atau kepemimpinan yang mementingkan kepentingan individu dalam pencapaian tujuan, pengarahan perilaku karyawan, tanggungjawab dengan dasar kepercayaan, serta usaha dalam mengeratkan relasi antarpribadi. Hasil respon yang ditunjukkan dalam tabel sebagai berikut:

**Tabel 3.8**  
**Nilai Jawaban Pernyataan Variabel Gaya Kepemimpinan**

No.	Pernyataan	Mean
X1	Pimpinan saya selalu mengarahkan karyawan untuk fokus dalam melakukan pekerjaannya.	6,03
X2	Pimpinan di tempat saya bekerja selalu mengingatkan tentang pentingnya patuh terhadap peraturan yang berlaku.	5,87
X3	Pimpinan di tempat saya bekerja mendorong bawahannya untuk menyelesaikan tugas tepat waktu.	5,83
X4	Pimpinan saya memberikan saya tanggung jawab sesuai dengan kemampuan saya.	5,53
X5	Pimpinan mendengarkan saran dari saya mengenai teknis (pelaksanaan) pekerjaan.	5,10
X6	Pimpinan saya menghargai saran dari karyawannya.	5,10
X7	Pimpinan saya bersikap ramah kepada karyawan.	5,33
X8	Pimpinan saya memberikan penghargaan ketika saya mencapai target pekerjaan.	4,73
X9	Pimpinan saya mampu menciptakan suasana yang hangat antar pimpinan dan karyawan.	5,27
X10	Pimpinan saya mencari solusi atas konflik yang terjadi pada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.	5,52
X11	Pimpinan saya memperhatikan masalah pribadi yang terjadi antar sesama karyawan.	4,20

*Sumber: Data primer yang diolah, 2020*

Pada tabel 3.8 memperlihatkan kualitas gaya kepemimpinan PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang memiliki nilai tertinggi rata-rata 6,03 dengan pernyataan tentang pimpinan yang selalu mengarahkan karyawan untuk fokus dalam melakukan pekerjaannya. Nilai terbesar kedua 5,87 yaitu pimpinan selalu mengingatkan tentang pentingnya patuh terhadap peraturan yang berlaku. Pada urutan ketiga, nilai rata-rata sebesar 5,83 dengan pernyataan pimpinan mendorong bawahannya untuk menyelesaikan tugas tepat waktu. Selanjutnya, nilai sebesar 5,53 dan 5,52 terjadi pada pimpinan yang memberikan tanggung jawab sesuai dengan kemampuan karyawan dan pimpinan mencari solusi atas konflik yang terjadi pada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Sedangkan nilai terendah rata-rata adalah 4,20 tentang pimpinan memperhatikan masalah pribadi

yang terjadi antar sesama karyawan. Artinya, pimpinan dalam bekerja berfokus pada target pekerjaan. Pimpinan juga memikirkan kondisi karyawannya dalam bekerja meski itu tidak berkaitan dengan masalah pribadi karyawan. Seperti halnya selalu memberi solusi dan saran pada karyawannya yang memiliki kendala dalam melakukan tugasnya dan memberikan tanggung jawab sesuai dengan kemampuan karyawan.

Dari tabel 3.8 yang menunjukkan hasil nilai di atas rata-rata, hal ini kemudian dapat diartikan bahwa responden menganggap gaya kepemimpinan PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang baik dan efisien dalam mencapai target produksi. Pengukuran variabel gaya kepemimpinan dapat ditunjukkan sebagai berikut :

Jumlah pernyataan yang ditujukan pada variabel gaya kepemimpinan yang sesuai kriteria sebesar 11 dengan *score* 1, 2, 3, 4, 5, 6 dan 7. *Score* paling rendah yakni  $1 \times 11 = 11$  dan *score* paling tinggi yaitu  $7 \times 11 = 77$ . Jika gaya kepemimpinan dibagi 7 kategori di antaranya yakni sangat tidak baik sekali, sangat tidak baik, tidak baik, netral, baik, sangat baik dan sangat baik sekali, sehingga (I) yang diperoleh masing-masing kategori sebesar 9,4 dengan rumus perhitungan sebagai berikut :

$$I = \frac{77 - 11}{7} = 9,42$$

Setelah mendapatkan perhitungan rumus jarak interval, maka tabel interval nilai dapat ditampilkan sebagai berikut :

**Tabel 3.9****Interval Nilai Variabel Gaya Kepemimpinan**

Nilai	Kategori	Mean	N	Presentase (%)
67,6 - 77	Sangat baik sekali	59,4142	13	9,2857
58,2 - 67,6	Sangat baik		83	59,2857
48,8 - 58,2	Baik		43	30,7142
39,4 - 48,8	Netral		1	0,7142
30 - 39,4	Tidak baik		0	0
20,6 - 30	Sangat tidak baik		0	0
11,2 - 20,6	Sangat tidak baik sekali		0	0
Jumlah				
SD = 5,35634595		Min = 45		Max = 74

*Sumber: Data primer yang diolah, 2020*

Tabel 3.9 memaparkan 13 responden (9,3%) yang menilai bahwa gaya kepemimpinan PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang sangat baik sekali, 83 responden (59,3%) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang sangat baik. Sementara 43 responden (30,7%) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang baik, 1 (satu) responden lainnya (0,714%) menganggap gaya kepemimpinan PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang cukup. Dari Tabel 3.13 juga dapat dilihat tidak adanya responden yang cenderung menganggap bahwa gaya kepemimpinan di PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang buruk. Hal ini diperkuat dari besaran nilai rata-rata 59,41 yang berada pada kategori sangat baik.

### **3.4.2 Deskripsi Variabel Iklim Komunikasi Organisasi (X2)**

Jawaban seluruh responden mengenai iklim komunikasi organisasi merupakan pendapat mereka terhadap kondisi iklim di PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang tentang kepercayaan antara pimpinan dan karyawan, pembuatan keputusan bersama dalam sebuah rapat atau diskusi, dukungan serta sifat komunikasi yang terbuka, dan fokus pada tujuan berkinerja tinggi. Ada 15

(lima belas) item pernyataan yang dijadikan sebagai tolak ukur variabel iklim komunikasi organisasi. Hasil dari tanggapan responden ditunjukkan dalam table sebagai berikut :

**Tabel 3.10**  
**Nilai Jawaban Pertanyaan Variabel Iklim Komunikasi Organisasi**

No.	Pernyataan	Mean
X1	Pimpinan saya percaya bahwa saya mampu menyelesaikan target pekerjaan.	5,6357
X2	Saya dan karyawan lain saling menerima pendapat dalam penyelesaian masalah pekerjaan.	5,5285
X3	Saya dan karyawan lain saling percaya dalam bekerjasama untuk mencapai target pekerjaan.	5,3857
X4	Saya mempercayai pimpinan saya dalam bekerja.	5,6071
X5	Saya pernah diikutsertakan dalam pengambilan keputusan dalam organisasi.	4,7357
X6	Saya dan karyawan lain saling memberikan bantuan dalam menyelesaikan pekerjaan.	5,5428
X7	Saya dan karyawan lain saling memberikan saran untuk mencapai target pekerjaan.	5,1142
X8	Kebijakan perusahaan mendukung kesejahteraan karyawan.	5,7
X9	Kebijakan perusahaan mendukung karyawan dalam mencapai target pekerjaan.	5,6928
X10	Kebijakan karyawan diterapkan secara adil terhadap semua karyawan.	5,4642
X11	Sebagai karyawan, saya menaati kebijakan perusahaan.	6,1
X12	Kepala bidang produksi mendapatkan informasi dari pimpinan, yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan,	6,2142
X13	Karyawan memperoleh informasi dari atasan untuk mendukung penyelesaian pekerjaan.	5,9571
X14	Pimpinan memberikan solusi dalam menyelesaikan suatu masalah yang tidak melenceng dari aturan dan norma yang berlaku.	6,0214
X15	Perusahaan peduli dengan kesejahteraan karyawan demi meningkatkan kinerja pegawai.	6,0785

*Sumber: Data primer yang diolah, 2020*

Pada Tabel 3.10 dapat dilihat bahwa iklim komunikasi organisasi yang terjadi di PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang. Nilai rata-rata paling tinggi sebesar 6,2142 dengan pernyataan tentang kepala bidang produksi mendapatkan informasi dari pimpinan, yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan. Selanjutnya nilai rata-rata kedua sebesar 6,1 yaitu karyawan menaati kebijakan perusahaan. Nilai rata-rata sebesar 6,0214 pada urutan ketiga juga



menyatakan bahwa pimpinan memberikan solusi dalam menyelesaikan suatu masalah yang tidak melenceng dari aturan dan norma yang berlaku. Namun, selain nilai rata-rata tinggi itu, tabel juga menampilkan nilai terendah 4,737 dengan pernyataan Saya pernah diikutsertakan dalam pengambilan keputusan dalam organisasi. Hal tersebut dapat diartikan bahwa proses pengambilan keputusan sudah tertera pada aturan-aturan yang berlaku di dalam perusahaan sehingga karyawan tidak begitu dilibatkan dalam pengambilan keputusan. Dari penjelasan di atas memberi makna bahwa komunikasi yang terjadi dalam proses bekerja sudah berjalan dengan baik dan lancar.

Secara keseluruhan, jawaban responden yang tertera dalam kuesioner tentang iklim komunikasi organisasi di PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang termasuk baik. Tabel. 3.10 menunjukkan bahwa nilai rata-rata 15 (lima belas) pernyataan berada di atas. Hal ini juga dipengaruhi berdasarkan oleh kebanyakan opsi yang dijawab pada hasil pengukuran iklim komunikasi organisasi menganggap kondisi iklim komunikasi organisasi di PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang termasuk ke dalam kategori yang sangat baik dan baik. Berikut perhitungan akan dijelaskan :

Jumlah pernyataan yang ditujukan pada variabel iklim komunikasi organisasi yang sesuai kriteria sebesar 15 dengan *score* 1, 2, 3, 4, 5, 6 dan 7. *Score* paling rendah yakni  $1 \times 15 = 15$  dan *score* paling tinggi yaitu  $7 \times 15 = 105$ . Jika iklim komunikasi organisasi dibagi 7 kategori di antaranya yakni sangat tidak baik sekali, sangat tidak baik, tidak baik, netral, baik, sangat baik dan sangat baik sekali, sehingga (I) yang diperoleh masing-masing kategori sebesar 12,8 dengan rumus perhitungan sebagai berikut :

$$I = \frac{105 - 15}{7} = 12,8$$

Setelah mendapatkan perhitungan rumus jarak interval, maka tabel interval nilai dapat ditampilkan sebagai berikut :

**Tabel 3.11**  
**Interval Nilai Variabel Iklim Komunikasi Organisasi**

Nilai	Kategori	Mean	N	Presentase (%)
92,2 - 105	Sangat baik sekali	84,7785	22	15,7142
79,4 - 92,2	Sangat baik		90	64,2857
66,6 - 79,4	Baik		27	19,2857
53,8 - 66,6	Netral		1	0,7142
41 - 53,8	Tidak baik		0	
28,2 - 41	Sangat tidak baik		0	
15,4 - 28,2	Sangat tidak baik sekali		0	
Jumlah				
SD = 7,21815		Min = 58		Max = 99

*Sumber: Data primer yang diolah, 2020*

Dari tabel 3.11 menampilkan 22 responden (15,7%) menganggap bahwa iklim komunikasi organisasi PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang sangat baik sekali dan 90 responden (64,2%) beropini bahwa iklim komunikasi organisasi PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang sangat baik. Sementara 27 responden (19,2%) menganggap bahwa iklim komunikasi organisasi PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang adalah baik, satu responden sisanya (0,7%) berpendapat bahwa iklim komunikasi organisasi PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang cukup. Tidak ada kecenderungan responden yang berpendapat bahwa iklim komunikasi organisasi PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang buruk. Hal ini juga ditunjukkan pada rata-rata yang dihasilkan pada variabel iklim komunikasi organisasi sebesar 84,77 yang termasuk pada kategori sangat baik.

### 3.4.3 Deskripsi Variabel Motivasi Kerja (Z)

Terdapat enam pernyataan yang dijadikan tolak ukur motivasi kerja. Hasil jawaban terhadap variabel motivasi kerja yang ditunjukkan dalam tabel :

**Tabel 3.12**  
**Nilai Jawaban Pertanyaan Variabel Motivasi Kerja**

No.	Pernyataan	Mean
X1	Saya dapat memenuhi kebutuhan hidup dari hasil saya bekerja di perusahaan ini	5,8071
X2	Saya merasa bekerja di perusahaan ini bisa menjamin kehidupan di masa tua saya.	5,2714
X3	Saya merasa senang karena diterima sebagai rekan kerja dengan baik oleh karyawan lain.	6,1642
X4	Pimpinan saya memberikan pujian atas hasil kerja saya.	4,7642
X5	Pimpinan menghargai hasil kerja saya untuk perusahaan ini.	5,35
X6	Karyawan mendapat kesempatan pengembangan karir.	5,0571

*Sumber: Data primer yang diolah, 2020*

Pada tabel 3.12 dapat diperhatikan seberapa besar motivasi kerja karyawan yang ada di PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang. Rata-rata nilai tertinggi sebesar 6,1642 yang menyatakan bahwa karyawan merasa senang karena diterima sebagai rekan kerja dengan baik oleh karyawan lain, kemudian yang berada dalam urutan kedua sebesar 5,8071 dengan pernyataan karyawan dapat memenuhi kebutuhan hidup dari hasil mereka bekerja di perusahaan ini. Kemudian disusul nilai rata-rata tertingi urutan ketiga sebesar 5,2714 yaitu pernyataan tentang karyawan merasa bekerja di perusahaan ini bisa menjamin kehidupan di masa tua. Selain rata-rata nilai tersebut, hasil tabel juga menunjukkan rata-rata paling rendah sebesar 4,7642 tentang pernyataan bahwa pimpinan memberikan pujian atas hasil kerja karyawan. Hal itu dapat diartikan bahwa pimpinan kurang menunjukkan apresiasinya pada kinerja karyawan..

Tabel 3.12 memaparkan pernyataan nilai rata-rata yang dihasilkan berada di atas. Hal ini terverifikasi dari hasil pengukuran variabel motivasi kerja yang menampilkan seluruh responden

beranggapan bahwa motivasi kerja para karyawan PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang sangat baik dan baik. Pengukuran variabel motivasi kerja karyawan dapat dilihat dari perhitungan sebagai berikut :

Jumlah pernyataan yang ditujukan pada variabel iklim komunikasi organisasi yang sesuai kriteria sebesar 6 dengan *score* 1, 2, 3, 4, 5, 6 dan 7. *Score* paling rendah yakni  $1 \times 6 = 6$  dan *score* paling tinggi yaitu  $7 \times 6 = 42$ . Jika iklim komunikasi organisasi dibagi 7 kategori di antaranya yakni sangat tidak baik sekali, sangat tidak baik, tidak baik, netral, baik, sangat baik dan sangat baik sekali, sehingga (I) yang diperoleh masing-masing kategori sebesar 5,14 dengan rumus perhitungan sebagai berikut :

$$I = \frac{42 - 7}{7} = 5,14$$

Setelah mendapatkan perhitungan rumus jarak interval, maka tabel interval nilai dapat ditampilkan sebagai berikut :

**Tabel 3.13**  
**Interval Nilai Variabel Motivasi Kerja**

Nilai	Kategori	Mean	N	Presentase (%)
36,18 - 42	Sangat baik sekali	32,41429	28	20
31,04 - 36,18	Sangat baik		78	55,7142
25,9 - 31,04	Baik		34	24,2857
20,76 - 25,9	Netral		0	0
15,62 - 20,76	Tidak baik		0	0
10,48 - 15,62	Sangat tidak baik		0	0
5,34 - 10,48	Sangat tidak baik sekali		0	0
Jumlah				
SD = 2,903696		Min = 24		Max = 40

*Sumber: Data primer yang diolah, 2020*

Pada tabel 3.13 dapat dilihat bahwa dari 149 responden, terdapat 28 responden (20%) yang berpendapat bahwa motivasi kerja karyawan PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang sangat baik sekali, sementara 78 responden lainnya (55,7%) beranggapan bahwa motivasi kerja karyawan PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang sangat baik dan sisanya 34 responden (24,28%) berpendapat bahwa motivasi kerja karyawan PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang baik. Tidak ada responden yang cenderung menganggap motivasi kerja karyawan buruk terutama jika dilihat dari nilai rata-rata yang dihasilkan cukup tinggi yakni 32,4142.

### 3.4.3 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Terdapat enam pernyataan yang dijadikan tolak ukur kinerja yang ditampilkan dalam tabel sebagai berikut :

**Tabel 3.14**  
**Nilai Jawaban Pertanyaan Variabel Kinerja Karyawan**

No.	Pernyataan	Mean
X1	Saya teliti dalam menyelesaikan pekerjaan.	5,6928
X2	Kemampuan yang saya miliki sesuai dengan pekerjaan yang saya lakukan.	5,6071
X3	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ditentukan oleh perusahaan.	5,5
X4	Saya menyelesaikan target pekerjaan tepat waktu.	5,35
X5	Karyawan menggunakan fasilitas perusahaan dengan baik.	6,0785
X6	Saya menyelesaikan pekerjaan secara mandiri.	5,6285

*Sumber: Data primer yang diolah, 2020*

Dari tabel 3.14 telah memaparkan rata-rata kinerja karyawan PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang. Besaran nilai rata-rata paling tinggi di variabel kinerja karyawan sebesar 6,0785 dengan pernyataan tentang karyawan menggunakan fasilitas perusahaan dengan baik. Rata-rata tertinggi dalam urutan kedua sebesar 5,6928 dengan pernyataan tentang setiap karyawan teliti dalam menyelesaikan pekerjaannya dan urutan ketiga sebesar 5,5 tentang karyawan yang menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan capaian target yang sebelumnya telah disepakati oleh

perusahaan. Nilai rata-rata paling rendah dalam variabel kinerja karyawan sebesar 5,35 dengan pernyataan tentang karyawan menyelesaikan target pekerjaan tepat waktu. Hal tersebut kemudian dapat dimaknai bahwa dalam meningkatkan kinerja, meskipun mereka dapat menyelesaikan tugas mereka secara mandiri, karyawan masih memiliki kesulitan dalam menyelesaikan target pekerjaan mereka tepat waktu.

Tabel 3.14 memaparkan pernyataan memiliki nilai rata-rata di atas. Hal ini dapat diketahui dari hasil variabel kinerja karyawan yang telah diukur menampilkan jawaban seluruh responden yang menganggap bahwa kinerja karyawan di PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang termasuk dalam kategori sangat baik sekali dan sangat baik. Pengukuran variabel kinerja karyawan PT. Pantjatunggal Knitting Mill dapat dijelaskan sebagai berikut :

Jumlah pernyataan yang sesuai kriteria adalah 6 (enam) dengan *score* penilaian jawaban 1, 2, 3, 4, 5, 6 dan 7. Secara teori, skor paling rendah adalah  $1 \times 6 = 6$  dan skor tertinggi adalah  $6 \times 7 = 42$ . Jika kinerja karyawan dikategorikan menjadi 7 (tujuh) kategori yaitu sangat tidak baik sekali, sangat tidak baik, tidak baik, cukup, baik, sangat baik, sangat baik sekali, maka interval untuk masing-masing kategori sebesar 5,14. Perhitungan selengkapnya dapat dilihat sebagai berikut :

$$I = \frac{42 - 6}{7} = 5,14$$

Dari perhitungan rumus yang telah dilakukan, maka tabel interval ditampilkan sebagai berikut :

**Tabel 3.15****Interval Nilai Variabel Kinerja Karyawan**

Nilai	Kategori	Mean	N	Presentase (%)
36,18 - 42	Sangat baik sekali	33,85714	49	35
31,04 - 36,18	Sangat baik		76	54,2857
25,9 - 31,04	Baik		15	10,7142
20,76 - 25,9	Netral		0	0
15,62 - 20,76	Tidak baik		0	0
10,48 - 15,62	Sangat tidak baik		0	0
5,34 - 10,48	Sangat tidak baik sekali		0	0
Jumlah				
SD = 2,61036		Min = 28		Max = 40

*Sumber: Data primer yang diolah, 2020*

Dilihat dari Tabel 3.15, ada 49 responden (35%) yang berpendapat bahwa kinerja karyawan dalam PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang sangat baik sekali, kemudian sejumlah 76 responden (54,28%) menganggap bahwa kinerja karyawan PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang sangat baik dan sisanya sebanyak 15 responden (10,71%) berpendapat bahwa kinerja karyawan PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang termasuk kategori baik.

Sebagaimana diketahui pada Tabel 3.15 bahwa tidak ditemukan kecenderungan responden yang menganggap bahwa kinerja karyawan PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang masuk dalam kategori sangat buruk. Hal ini tersebut juga diperkuat dengan tinggi nilai rata-rata sebesar 33,85 di mana kinerja karyawan PT. Pantjatunggal Knitting Mill Semarang termasuk kategori sangat baik.

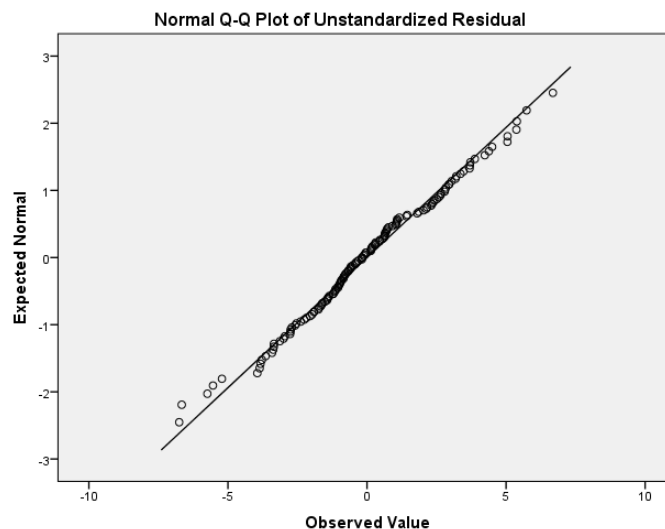
### 3.5 Analisis Regresi Linear Gaya Kepemimpinan (X1) dan Iklim Komunikasi (X2) Terhadap Motivasi Kerja Karyawan (Z)

#### 3.5.1 Uji Normalitas Data

Tujuan dari pengujian ini yakni guna mengetahui bagaimana sumbangan pada model regresi antar variabel itu bersifat normal atau sebaliknya. Untuk dapat meneliti model regresi, sumbangan yang diberikan harus bersifat normal atau paling tidak mendekati normal dan untuk mengetahui hal itu. Dua metode yang dapat digunakan yakni analisis grafik dan uji statistik. Analisis grafik digunakan dalam penelitian ini yaitu dapat diamati pada grafik histogram yang memberikan perbandingan data penelitian dengan sumbangan yang hampir normal. seperti yang terlihat pada Gambar 3.1.

Dari gambar 3.1, diketahui bahwa sumbangan normal karena sebaran plot membentuk satu garis diagonal. Sumbangan residual normal apabila garis yang mendeskripsikan data sesungguhnya mengikuti garis diagonal selayaknya pada gambar yang tampak pada Gambar 3.1.

**Gambar 3.1**  
**Normal Probability**





Berdasarkan Gambar 3.1 data tersebar di garis diagonal dengan arah yang mengikuti garis tersebut. Artinya, data dapat dinyatakan memiliki sebaran normal dan asumsi normalitas sebaran data terpenuhi. Model regresi cocok digunakan untuk memperkirakan variabel kinerja karyawan dengan variabel gaya kepemimpinan, iklim komunikasi organisasi dan motivasi kerja. Uji statistik yang diterapkan adalah Kolmogorov-Smirnov di mana data dikatakan berdistribusi normal apabila besaran nilai Sig. Kolmogorov-Smirnov lebih dari 0,05 sebagaimana yang dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 3.16 Hasil Uji Normalitas Data**

**Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Unstandardized Residual	,061	140	,200 <sup>*</sup>	,991	140	,555

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Berdasarkan hasil yang didapat, residual terbukti memiliki sumbangan normal karena besaran nilai signifikansi yakni 0,200 di mana lebih besar dari 0,05. Hal ini kemudian membentuk suatu kesimpulan bahwa asumsi normalitas telah terpenuhi. Dengan ini analisis sah diteruskan.

### 3.5.2 Uji Autokorelasi

Tujuannya yakni untuk menguji suatu model regresi linier memiliki keterkaitan antar kesalahan entah itu pada (t) dengan (t-1) antara kesalahan pada periode t dengan periode sebelumnya (t – 1) atau tidak. Apabila terjadi maka artinya terdapat kendala autokorelasi (Ghozali 2001:61). Berikut adalah tabel uji autokorelasi dengan taraf signifikansi 0,05 :

**Tabel 3.17 Hasil Uji Autokorelasi****Runs Test**

	Unstandardized Residual
Test Value <sup>a</sup>	-,17809
Cases < Test Value	69
Cases >= Test Value	71
Total Cases	140
Number of Runs	73
Z	,342
Asymp. Sig. (2-tailed)	,733

a. Median

Pada tabel 3.17, besaran nilai Asymp Sig. (2-tailed) yakni 0,733 di mana nilai tersebut lebih besar dari taraf 0,05. Hal tersebut kemudian membentuk sebuah kesimpulan bahwa autokorelasi tidak terpenuhi.

**3.5.3 Uji Multikolinearitas**

Ghozali (2001:106) memaparkan penjelasan bahwa uji multikolinearitas yakni menguji keterkaitan pada variabel dependen dalam model regresi. Model regresi yang layak tidak terdapat keterkaitan di antara variabel independen. Apabila nilai Tolerance lebih dari 0,10 dan nilai VIF kurang dari 10, maka tidak akan terjadi multikolinearitas pada model regresi. Berikut adalah hasil uji multikolinearitas dalam tabel berikut :

**Tabel 3.18 Hasil Uji Multikolinearitas****Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	3,546E-15	2,886		,000	1,000		
gaya kepemimpinan	,000	,049	,000	,000	1,000	,713	1,403
iklim komunikasi	,000	,036	,000	,000	1,000	,713	1,403

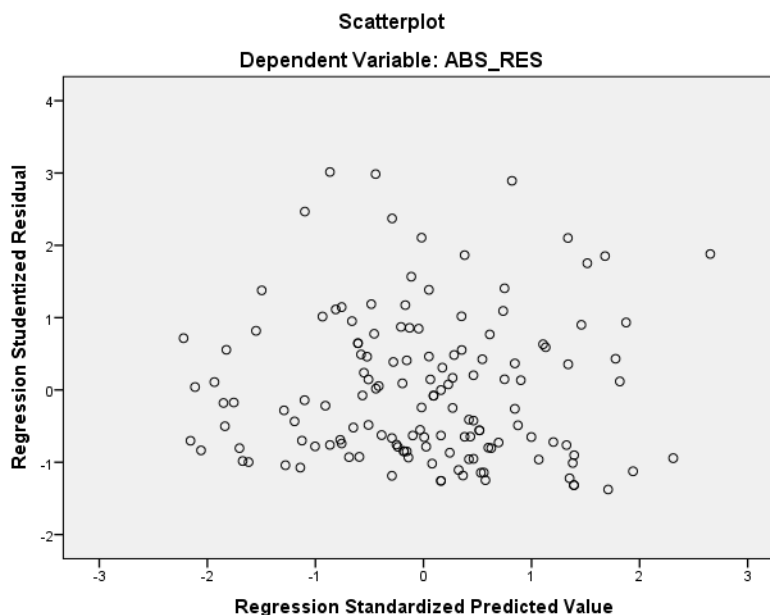
a. Dependent Variable: Unstandardized Residual

Dari perhitungan tabel 3.18 menunjukkan hasil nilai Tolerance > 0,1 yaitu 0,713 dan nilai VIF < 10 yaitu 1,403. Hal ini memberi arti bahwa asumsi multikolinearitas tidak terpenuhi.

### 3.5.4 Uji Heteroskedastisitas

Ghozali (2001:319) memaparkan penjelasan uji heteroskedastisitas memiliki tujuan untuk mengetahui ketidaksamaan varian selisih nilai dari pengamatan satu dengan pengamatan lain. Apabila tidak terjadi perubahan dalam selisih nilai dari pengamatan satu dengan pengamatan lain dinamakan homoskedastisitas dan heteroskedastisitas jika nilainya berbeda. Ada beberapa cara yang salah satunya untuk mengetahui apakah terdapat heteroskedastisitas di sebuah model regresi linier berganda yaitu dari *grafik-scatterplot*. Apabila titik tersebut tidak menyebar dan membuaah suatu pola pada sekitar wilayah angka nol pada sumbu Y, maka heteroskedastisitas tidak terbentuk. Berikut adalah grafik yang memperlihatkan pola scatterplot yang terbentuk.

**Gambar 3.2 Hasil Uji Heteroskedastisitas**



Gambar 3.2 memperlihatkan sebaran titik meluas dengan acak dan tidak terbentuk suatu pola tertentu sehingga kesimpulan yang diputuskan adalah heteroskedastisitas tidak terjadi. Dalam artian data tersebut tidak memiliki varian yang heterogen atau bersifat homoskedastisitas.

### 3.5.5 Uji F

Tujuan pengujian F adalah untuk mengetahui dampak dari variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersamaan. Untuk lebih jelasnya akan dipaparkan pada tabel sebagai berikut :

**Tabel 3.19 Hasil Uji F**

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

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	246,035	2	123,017	18,201	,000 <sup>b</sup>
	Residual	925,937	137	6,759		
	Total	1171,971	139			

a. Dependent Variable: motivasi kerja

b. Predictors: (Constant), iklim komunikasi, gaya kepemimpinan

Tabel 3.19 menunjukkan bahwa persamaan pertama uji Anova atau F pada memberikan hasil besaran nilai F hitung 18.201 dengan nilai signifikansi 0,000. Hasil output Anova tersebut kemudian dapat ditarik kesimpulan bahwa seluruh variabel independen menjadi variabel yang relevan terhadap variabel dependen secara bersamaan, dalam artian bahwa model regresi penelitian ini cocok karena  $\text{sig} = 0,000 < \alpha = 0,05$ . Artinya, model regresi cocok.

### 3.5.6 Uji t (test)

Ghozali (2001:98) menyatakan bahwa sesungguhnya uji t dilakukan untuk memperlihatkan sejauh apa pengaruh yang diberikan tiap satu variabel independen terhadap variabel dependen. Berikut adalah output pada Uji t, yaitu :

**Tabel 3.19 Hasil Uji t (test)**

Model		Coefficients <sup>a</sup>						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	15,172	2,886		5,258	,000		
	gaya kepemimpinan	,097	,049	,178	1,981	,496	,713	1,403
	iklim komunikasi	,136	,036	,337	3,750	,000	,713	1,403

a. Dependent Variable: motivasi kerja

Tabel 3.19 memperlihatkan nilai t-hitung pada variabel gaya kepemimpinan sebanyak 1.981 dengan Sig. = 0,496 <  $\alpha$  = 0,05. Hal itu dapat memberi makna bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan. Sementara nilai t-hitung pada variabel iklim komunikasi organisasi sebanyak 3,750 dengan Sig. = 0,000 <  $\alpha$  = 0,05. Hal ini dapat dimaknai bahwa iklim komunikasi organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.

### 3.6.6 Uji Koefisien Determinasi

Setelah model akhir ditetapkan, maka akan dihitung koefisien determinasi. Tujuannya untuk melihat sejauh mana variabel gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi mampu dalam menjelaskan variabel kinerja karyawan. Untuk lebih jelasnya akan dipaparkan pada tabel sebagai berikut :

**Tabel 3.20 Hasil Uji Koefisien Determinasi**

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,458 <sup>a</sup>	,210	,198	2,600	2,299

a. Predictors: (Constant), iklim komunikasi, gaya kepemimpinan

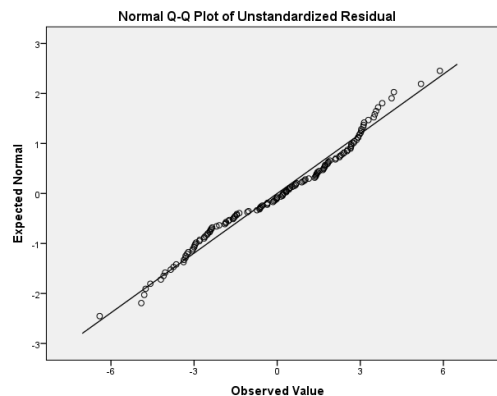
b. Dependent Variable: motivasi kerja

Dari tabel 3.20 dapat dilihat nilai  $R^2 = 0,210 = 21\%$ . Hal ini dimaknai bahwa besarnya pengaruh variabel independen gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi terhadap variabel respon motivasi kerja karyawan sebanyak 21% sementara 79% lainnya dipengaruhi oleh faktor lain.

### 3.6 Analisis Regresi Linear Gaya Kepemimpinan dan Iklim Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.

#### 3.6.1 Uji Normalitas Data.

**Gambar 3.3 Hasil Uji Normalitas Data**



Berdasarkan Normal Q-Q Plot unstandardized residual, plot menyebar secara acak pada sekitar garis linier sehingga secara visual memenuhi uji asumsi normalitas.

Uji statistik ini menggunakan Kolmogorov Smirnov di mana data dapat dinyatakan memiliki sebaran normal apabila besaran nilai Sig. berada di atas 0,05. Berikut adalah hasil tabel uji normalitas :

**Tabel 3.21 Hasil Uji Normalitas Data**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Unstandardized Residual	,083	140	,019	,977	140	,019

a. Lilliefors Significance Correction

Dapat dilihat dari tabel 3.21 bahwa residual tidak berdistribusi normal pada taraf signifikansi 0,05 karena nilai Sig. (Kolmogorov Smirnov) = 0,019 <  $\alpha = 0.05$ . Oleh karenanya data dinyatakan tidak memiliki sumbangan normal dan selanjutnya akan dilakukan transformasi. Transformasi yang digunakan adalah  $\log_{10}((k+10)-x)$ . Dan setelah melakukan transformasi, maka tampilan daripada tabel hasil uji sebagai berikut :

**Tabel 3.22 Hasil Uji Normalitas Data**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Unstandardized Residual	,073	140	,066	,978	140	,026

a. Lilliefors Significance Correction

Tabel 3.22 memperlihatkan nilai sig = 0,066 >  $\alpha = 0.05$ , maka terlihat bahwa uji normalitas data pada taraf signifikansi 5% telah diterima. Residual berdistribusi normal yang artinya data uji asumsi normalitas telah terpenuhi.

### 3.6.2 Uji Autokorelasi

Tabel hasil uji autokorelasi dengan taraf signifikansi 0,05 dapat dilihat sebagai berikut :

**Tabel 3.23 Hasil Uji Autokorelasi**

Runs Test	
	Unstandardized Residual
Test Value <sup>a</sup>	-,00107
Cases < Test Value	70
Cases >= Test Value	70
Total Cases	140
Number of Runs	66
Z	-,848
Asymp. Sig. (2-tailed)	,396

a. Median

Dari hasil Tabel 3.23 dapat dilihat bahwa nilai Asymp Sig sebesar 0,396 di mana nilai tersebut lebih besar dari 0,05. Artinya yaitu tidak adanya korelasi antara kesalahan pada periode t dan periode sebelum t ( $t - 1$ ) pada model regresi linear yang akan dilakukan. Hal tersebut kemudian dapat diberikan kesimpulan bahwa tidak terdapat autokorelasi atau asumsi autokorelasi tidak terpenuhi.

### 3.6.3 Uji Multikolinearitas

Ghozali (2001:106) memaparkan bahwa tujuan dari pengujian multikolinearitas yakni untuk menguji adanya keterhubungan antar variabel terikat dalam model penelitian. Model regresi yang layak tidak memiliki hubungan atau keterikatan antar variabel independen. Apabila nilai Tolerance lebih dari 0,10 dan nilai VIF kurang dari 10, maka tidak akan terjadi multikolinearitas pada model regresi. Berikut adalah hasil uji multikolinearitas dalam tabel berikut :

**Tabel 3.24 Hasil Uji Multikolinearitas**

		Coefficients <sup>a</sup>						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
Model	B	Std. Error	Beta	Tolerance			VIF	
1	(Constant)	-5,783E-16	,080		,000	1,000		
	gaya kepemimpinan	,000	,068	,000	,000	1,000	,694	1,441
	iklim komunikasi	,000	,051	,000	,000	1,000	,694	1,441

a. Dependent Variable: Unstandardized Residual

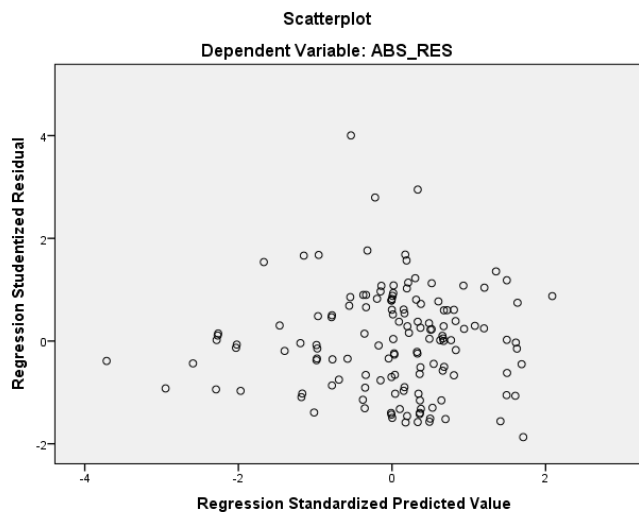


Tabel 3.24 menunjukkan hasil nilai Tolerance  $0,694 > 0,1$  dan nilai VIF pada variabel gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi kurang dari 10 yaitu 1,441. Hal ini menunjukkan bahwa asumsi multikolinearitas tidak terpenuhi.

### 3.6.4 Uji Heteroskedastisitas

Untuk mengetahui keberadaan heteroskedastisitas dalam regresi ini dapat diamati pada gambar di bawah ini :

**Gambar 3.4**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**



Gambar 3.4 memperlihatkan sebaran titik-titik yang meluas dan tidak terbentuknya pola tertentu sehingga dapat diberikan kesimpulan bahwa heteroskedastisitas tidak terjadi. Dalam artian data tersebut tidak memiliki varian yang heterogen atau bersifat homoskedastisitas.

### 3.6.5 Uji F

Tujuannya untuk menemukan pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersama-sama, yang akan diperlihatkan tabel sebagai berikut :

**Tabel 3.25**  
**Hasil Uji F**

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

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,056	2	,028	6,074	,003 <sup>b</sup>
	Residual	,635	137	,005		
	Total	,691	139			

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

b. Predictors: (Constant), iklim komunikasi, gaya kepemimpinan

Tabel 3.25 menunjukkan bahwa persamaan pertama uji Anova atau F pada memberikan hasil F hitung sebesar 6.074 dengan nilai signifikansi 0,003. Hasil output Anova tersebut kemudian dapat ditarik kesimpulan bahwa seluruh variabel independen relevan terhadap variabel dependen secara bersamaan, dalam artian bahwa model regresi penelitian ini cocok karena  $\text{sig} = 0,003 < \alpha = 0,05$ . Artinya, model regresi cocok.

### 3.6.6 Uji t (test)

Uji t menunjukkan sejauh apa pengaruh satu variabel independen terhadap variabel dependen. Berikut output pada Uji t, yaitu :

**Tabel 3.26**  
**Hasil Uji t (test)**

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

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,926	,080		11,615	,000		
	gaya kepemimpinan	,146	,068	,212	2,157	,033	,694	1,441
	iklim komunikasi	,055	,051	,107	1,088	,279	,694	1,441

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

Berdasarkan tabel 3.26, besaran nilai t hitung pada variabel gaya kepemimpinan yakni 2.157 dengan Sig. 0,03 < 0,05. Hal ini dapat diartikan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara besaran nilai t hitung pada

variabel iklim komunikasi organisasi yaitu 1.088 dengan Sig. 0,279 > 0,05 di mana dapat diartikan bahwa iklim komunikasi organisasi tidak memengaruhi kinerja karyawan.

### 3.6.7 Uji Koefisien Determinasi

Setelah model akhir ditetapkan, maka akan dihitung koefisien determinasi. Tujuannya untuk melihat sejauh mana variabel gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi mampu dalam menjelaskan variabel kinerja karyawan. Untuk lebih jelasnya akan dipaparkan pada tabel sebagai berikut :

**Tabel 3.27**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi**

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,285 <sup>a</sup>	,081	,068	,0680605	1,955

a. Predictors: (Constant), iklim komunikasi, gaya kepemimpinan

b. Dependent Variable: kinerja karyawan

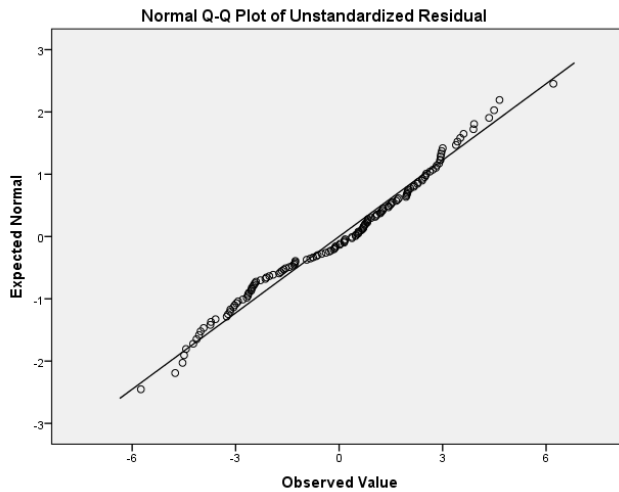
Besaran koefisien yang diperoleh sebesar 0,081 memberi makna bahwa gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi memberikan kekuatan pengaruh kinerja karyawan sebanyak 8,1% dan sisanya 91,9% bisa dikatakan terpengaruh oleh faktor variabel yang tidak ada di dalam penelitian. Sedangkan besaran nilai R = 0,285 dengan makna bahwa hubungan yang terjadi agak lemah antara gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi. Nilai R = 0,285 termasuk dalam kategori cukup dan merupakan korelasi yang positif karena nilai R positif.

## 3.7 Analisis Regresi Linear Gaya Kepemimpinan, Iklim Komunikasi Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.

### 3.7.1 Uji Normalitas Data

Pada uji normalitas data analisis regresi ini dapat dilihat pada gambar 3.5 :

**Gambar 3.5**  
**Hasil Uji Normalitas Data**



Gambar 3.5 menunjukkan sebaran titik sebar acak pada sekitar garis linier sehingga secara visual memenuhi uji asumsi normalitas. Dari hasil itu menunjukkan bahwa model regresi relevan digunakan untuk mengukur perkiraan pada variabel kinerja karyawan dengan variabel gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi.

Uji statistik ini menggunakan Kolmogorov Smirnov di mana data dinyatakan berdistribusi normal apabila besaran nilai Sig. > 0,05 sebagaimana yang terlihat pada tabel 3.28:

**Tabel 3.28**  
**Hasil Uji Normalitas Data**  
**Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Unstandardized Residual	,077	140	,039	,980	140	,037

a. Lilliefors Significance Correction

Berdasarkan tabel 3.28 bahwa residual tidak memberi sumbangan normal sebab nilai Sig. (Kolmogorov Smirnov) = 0,039 <  $\alpha$  = 0.05. Oleh karenanya data dinyatakan tidak berdistribusi normal dan akan dilakukan transformasi. Transformasi yang digunakan adalah  $\log_{10}((k+10)-x)$ .

Dan setelah melakukan transformasi, maka tampilan daripada tabel hasil uji normalitas Kolmogorov Smirnov sebagai berikut :

**Tabel 3.29**  
**Hasil Uji Normalitas Data**  
**Tests of Normality**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistic	Df	Sig.	Statistic	Df	Sig.
Unstandardized Residual	,067	140	,200 <sup>*</sup>	,981	140	,049

\*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Tabel 3.29 memperlihatkan besaran nilai sig = 0,2 >  $\alpha = 0.05$ , sehingga ditunjukkan bahwa uji normalitas data pada taraf signifikansi 5% telah diterima. Residual berdistribusi normal yang artinya data telah memenuhi uji asumsi normalitas.

### 3.7.2 Uji Autokorelasi

Dipergunakannya uji autokorelasi tidak lain untuk mengamati adanya keterkaitan antara kesalahan pada periode t dengan periode sebelumnya ( $t - 1$ ) dalam suatu model regresi linier. Apabila terjadi maka dinyatakan bahwa ada problem autokorelasi (Ghozali 2001:61). Berikut adalah tabel uji autokorelasi dengan taraf signifikansi 0,05 :

**Tabel 3.30**  
**Hasil Uji Autokorelasi**  
**Runs Test**

	Unstandardized Residual
Test Value <sup>a</sup>	-,00666
Cases < Test Value	70
Cases >= Test Value	70
Total Cases	140
Number of Runs	66
Z	-,848
Asymp. Sig. (2-tailed)	,396

a. Median

Pada Tabel 3.30 dapat dilihat bahwa besaran nilai Asymp Sig adalah 0,396 di mana nilai lebih dari 0,05. Artinya yaitu kesalahan yang terjadi tidak terkait sama sekali dari periode t dan periode sebelum t ( $t - 1$ ) pada model regresi linear yang akan dilakukan. Hal tersebut kemudian dapat diberikan kesimpulan bahwa tidak terdapat autokorelasi atau asumsi autokorelasi tidak terpenuhi.

### 3.7.3 Uji Multikolinearitas

Ghozali (2001:106) memaparkan bahwa tujuan dari pengujian multikolinearitas yakni untuk menguji adanya keterhubungan antar variabel terikat dalam model penelitian. Model regresi yang layak tidak memiliki hubungan atau keterikatan antar variabel independen. Apabila nilai Tolerance lebih dari 0,10 dan nilai VIF kurang dari 10, maka tidak akan terjadi multikolinearitas pada model regresi. Berikut adalah hasil uji multikolinearitas dalam tabel berikut :

**Tabel 3.31**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

		Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-5,513E-16	,106		,000	1,000		
	gaya kepemimpinan	,000	,067	,000	,000	1,000	,676	1,480
	iklim komunikasi	,000	,051	,000	,000	1,000	,648	1,543
	motivasi kerja	,000	,084	,000	,000	1,000	,826	1,211

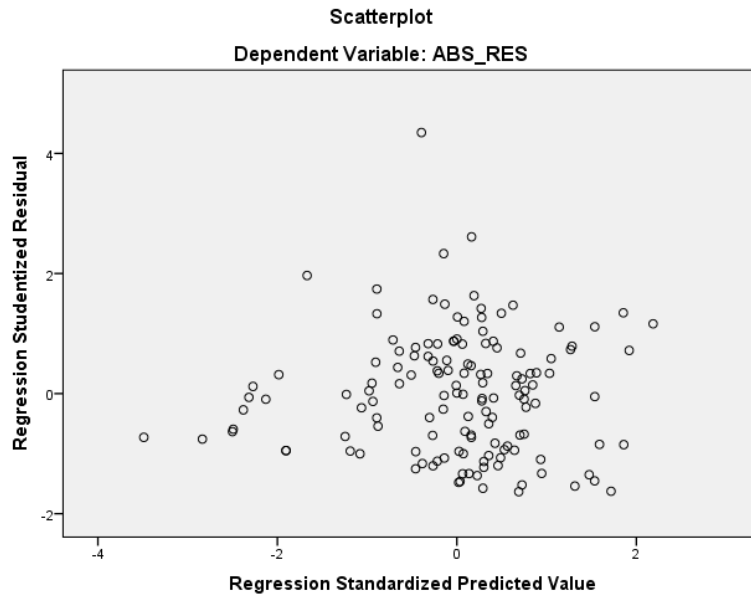
a. Dependent Variable: Unstandardized Residual

Pada Tabel 3.31 menunjukkan hasil nilai Tolerance pada variabel gaya kepemimpinan sebesar  $0,676 > 0,1$  dan nilai VIF sebesar  $1,480 < 10$ . Nilai Tolerance untuk iklim komunikasi organisasi sebesar 0,648 dan VIF untuk iklim komunikasi organisasi sebesar 1,543. Sedangkan nilai Tolerance untuk variabel motivasi  $> 0,1$  yaitu 0,826 dan nilai VIF yaitu  $1,211 < 10$ . Hal ini kemudian dapat dimaknai bahwa gaya kepemimpinan, iklim komunikasi organisasi dan motivasi kerja menunjukkan bahwa asumsi Multikolinearitas tidak terpenuhi.

### 3.7.4 Uji Heteroskedastisitas

Pengaruh heteroskedastisitas dilihat pada scatterplot seperti yang ada pada gambar di bawah ini :

**Gambar 3.6 Hasil Uji Heteroskedastisitas**



Gambar 3.6 menunjukkan bahwa titik sebaran acak dan tidak menciptakan sebuah pola sehingga kesimpulan yang didapat bahwa data tersebut tidak heterogen atau bersifat homoskedastisitas (tidak terjadi heteroskedastisitas).

### 3.7.5 Uji F

Uji F dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara bersamaan, yang akan diperlihatkan pada tabel sebagai berikut :

**Tabel 3.31**  
**Hasil Uji F**

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,096	3	,032	7,300	,000 <sup>b</sup>
	Residual	,595	136	,004		
	Total	,691	139			

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

b. Predictors: (Constant), motivasi kerja, gaya kepemimpinan, iklim komunikasi

Tabel 3.25 menunjukkan bahwa persamaan pertama uji Anova atau F pada memberikan hasil F hitung 7.300 dengan besaran nilai Sig. 0,000. Hasil output Anova tersebut kemudian dapat ditarik kesimpulan bahwa seluruh variabel independen relevan terhadap variabel dependen secara bersamaan, dalam artian bahwa model regresi penelitian ini cocok sebab  $\text{sig} = 0,000 < \alpha = 0,05$ . Artinya, model regresi cocok.

### 3.7.6 Uji t (test)

Tujuan dilakukannya Uji t adalah untuk menunjukkan sejauh apa pengaruh itu diberikan pada satu variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil lengkap daripada Uji t, yaitu :

**Tabel 3.32**  
**Hasil Uji t (test)**

Coefficients <sup>a</sup>								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,711	,106		6,727	,000		
	gaya kepemimpinan	,113	,067	,165	1,702	,091	,676	1,480
	iklim komunikasi	,016	,051	,030	,307	,759	,648	1,543
	motivasi kerja	,254	,084	,263	3,007	,003	,826	1,211

a. Dependent Variable: kinerja karyawan

Berdasarkan tabel 3.32, besaran nilai t hitung gaya kepemimpinan adalah 1.702 dengan besaran nilai Sig.  $0,091 > 0,05$ . Hal ini menandakan gaya kepemimpinan tidak memengaruhi



kinerja karyawan dan besaran nilai t hitung iklim komunikasi organisasi adalah 307 dengan signifikansi  $0,759 > 0,05$  yang menandakan bahwa iklim komunikasi organisasi tidak memengaruhi kinerja karyawan. Sementara besaran nilai t hitung akhir pada motivasi kerja menunjukkan nilai 3.007 dengan signifikansi 0,003 yang artinya motivasi kerja memengaruhi kinerja karyawan.

### 3.7.7 Uji Koefisien Determinasi

Tujuannya untuk mengetahui sejauh apa kekuatan pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi mampu dalam memberi kejelasan pada kinerja karyawan. Hasil lebih detail dapat ditampilkan pada tabel sebagai berikut :

**Tabel 3.33**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi**

Model Summary <sup>b</sup>					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,372 <sup>a</sup>	,139	,120	,0661471	1,949

a. Predictors: (Constant), motivasi kerja, gaya kepemimpinan, iklim komunikasi

b. Dependent Variable: kinerja karyawan

Besaran koefisien yang diperoleh sebesar 0,139 memberi makna bahwa gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi memberikan kekuatan pengaruh kinerja karyawan sebanyak 13,9% dan sisanya 86,19% bisa dikatakan terpengaruh oleh faktor variabel lain di luar penelitian. Sedangkan besaran nilai  $R = 0,372$  di mana hubungan yang terjalin cukup kuat antara gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi organisasi. Nilai  $R = 0,372$  termasuk dalam kategori cukup besar dan merupakan korelasi yang positif karena nilai R positif.

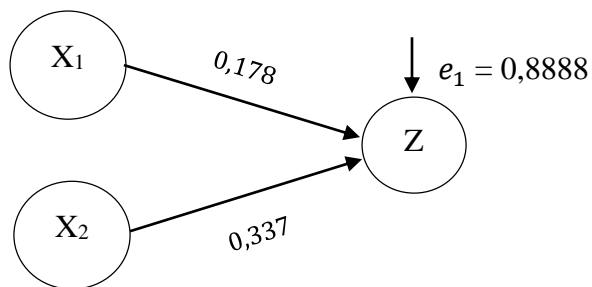
## 3.8 Analisis Jalur

### 3.8.1 Koefisien Jalur Model I

Sesuai dengan Regresi Model I pada tabel 3.19, diperoleh nilai signifikansi Gaya Kepemimpinan (0,0496), dan Iklim Komunikasi Organisasi (0,000). Dimana nilai sig untuk

variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Iklim Komunikasi Organisasi ( $X_2$ )  $< \alpha = 5\%$ . Hasil ini membentuk suatu hal yang menandakan bahwa Regresi Model I, yakni variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Iklim Komunikasi Organisasi ( $X_2$ ) signifikan terhadap Motivasi Kerja ( $Z$ ). Besaran nilai  $R^2$  atau R Square yakni 0,210, hal ini memberi bukti bahwa distribusi Gaya Kepemimpinan dan Iklim Komunikasi Organisasi memengaruhi Motivasi Kerja yakni 21% kemudian sisanya 79% yaitu berasal dari variabel yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Sedangkan agar memperoleh jalur struktur model I maka perhitungan yang dicari adalah nilai  $e_1$  dengan rumus  $e_1 = \sqrt{(1 - 0,210)} = 0,8888$ .

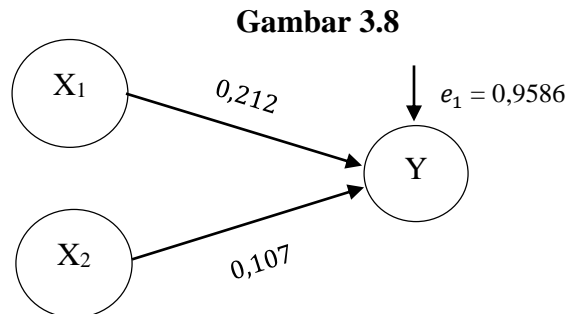
**Gambar 3.7**



### 3.8.2 Koefisien Jalur Model II

Regresi Model II pada tabel 3.26, memperoleh nilai signifikansi Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) (0,033), dan Iklim Komunikasi Organisasi ( $X_2$ ) (0,279). Dimana nilai sig untuk variable  $X_1 < \alpha = 5\%$  dan  $X_2 > \alpha = 5\%$ . Hasil ini kemudian menandakan bahwa Regresi Model II, yakni variabel Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) sedangkan Iklim Komunikasi Organisasi ( $X_2$ ) tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Besaran nilai  $R^2$  atau R Square yakni 0,081, hal ini memberi bukti bahwa distribusi Gaya Kepemimpinan dan Iklim Komunikasi Organisasi memengaruhi Kinerja yakni 8,1% kemudian sisanya 91,9% yaitu berasal

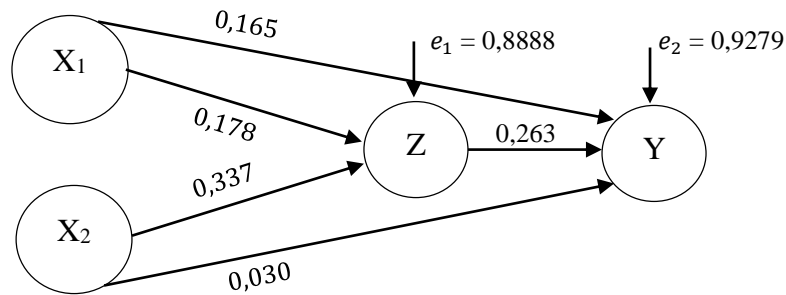
dari variabel yang tidak termasuk dalam penelitian ini. Agar memperoleh jalur struktur model I maka perhitungan yang dicari adalah nilai  $e_1$  dengan rumus  $e_1 = \sqrt{(1 - 0,081)} = 0,9586$ .



### 3.8.3 Koefisien Jalur Model III

Hasil Regresi Model III pada tabel 3.32 menunjukkan bahwa nilai signifikansi Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) (0,091), dan Iklim Komunikasi Organisasi ( $X_2$ ) (0,000). Dimana nilai sig untuk variable  $X_1$  dan  $X_2 > \alpha = 5\%$  sedangkan  $Z < \alpha = 5\%$ . Hasil ini membentuk sebuah tanda bahwa Regresi Model III, yakni variabel Motivasi ( $Z$ ) signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ) sedangkan Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) dan Iklim Komunikasi Organisasi ( $X_2$ ) tidak signifikan terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ ). Besaran nilai  $R^2$  atau R Square yakni 0,139, hal ini memberi bukti bahwa distribusi Gaya Kepemimpinan dan Iklim Komunikasi Organisasi memengaruhi Kinerja yakni 13,9% kemudian sisanya 86,1% yaitu gabungan pengaruh dari variabel-variabel di luar penelitian ini. Sedangkan agar memperoleh jalur struktur model I maka perhitungan yang dicari adalah nilai  $e_1$  dengan rumus  $e_1 = \sqrt{(1 - 0,139)} = 0,9279$ .

**Gambar 3.9**



### 1.9 Uji Sobel

Pada perhitungan sobel di sini, akan dilakukan dua kali uji, uji yang pertama adalah untuk mengetahui efek mediasi dari motivasi dalam memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan dengan motivasi kerja. Sementara uji yang kedua adalah untuk mengetahui efek mediasi dari motivasi dalam memediasi hubungan antara iklim komunikasi organisasi dengan motivasi kerja.

- Hipotesis

$H_0$  : Variabel Intervening (Z) tidak memengaruhi variabel lainnya.

$H_1$  : Variabel Intervening (Z) memengaruhi variabel lainnya.

- Taraf signifikansi  $\alpha = 5\%$

Pada perhitungan sobel pertama ini, diketahui :

- a (nilai B dalam Unstandardized Coefficients var. Gaya kepemimpinan) : 0,097
- $S_a$  (nilai signifikansi var. Gaya kepemimpinan) : 0,496
- b (nilai B dalam Unstandardized Coefficients var. Motivasi kerja) : 0,254
- $S_b$  (nilai signifikansi var. Motivasi kerja) : 0,084

Dengan menggunakan kalkulator sobel, nilai t-tabel yang dihasilkan dapat dilihat sebagai berikut :

	Tes statistic	Std. Error	p-value
Sobel test	1,65623436	0,01487591	0,09767347
Arolan test	1,59625889	0,01543484	0,110431
Goodman test	1,7235214	0,01429519	0,08479428

*Sumber : <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>*

Pada perhitungan sobel yang kedua, diketahui :

- a (nilai B dalam Unstandardized Coefficients var. Gaya kepemimpinan) : 0,136
- $S_a$  (nilai signifikansi var. Gaya kepemimpinan) : 0,496
- b (nilai B dalam Unstandardized Coefficients var. Motivasi kerja) : 0,254
- $S_b$  (nilai signifikansi var. Motivasi kerja) : 0,036

Dengan menggunakan kalkulator sobel, nilai t-tabel yang dihasilkan dapat dilihat sebagai berikut :

	Tes statistic	Std. Error	p-value
Sobel test	2,36071461	0,01463286	0,01823976
Arolan test	2,31186365	0,01494206	0,0207852
Goodman test	2,41279923	0,01431698	0,01583

*Sumber : <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>*

Dari dua hasil pengujian sobel yang telah dilakukan, dapat diketahui bahwa hasil dari efek mediasi dari motivasi kerja dalam memediasi gaya kepemimpinan tidak signifikan dan hasil efek mediasi dari motivasi kerja dalam memediasi iklim komunikasi adalah signifikan.