

## **PENGARUH LEADERSHIP DAN COMMUNICATION TERHADAP PERFORMANCE EMPLOYEE PADA PT. ISS INDONESIA SUKOREJO PASURUAN**

Bahtiar Prabowo  
Universitas Yos Soedarso Surabaya  
[bahtiarprabowo@gmail.com](mailto:bahtiarprabowo@gmail.com)

### **ABSTRACT**

*The purpose of this study was to determine the significant effect of leadership and communication styles on employee performance. The population in this study was 140 people, and samples were taken using purposive sampling with the criteria of group C employees as many as 35 people. The analytical analysis used is multiple linear regression. The results of this study shown that the coefficient of determination (R<sup>2</sup>) are 0.915, this mean that 91.5% of the performance variables will be influenced by leadership style and communication while the remaining 8.5% performance variables are influenced by other variable. The results of the F test show that leadership and communication styles simultaneously have a significant effect on employee performance because F-test has greater than F-table 172.631 and the value of significance is 0.00. While the results of the t-test for leadership style variables are obtained by t-test greater than t-table that is 6.803 > 2, this means that leadership styles have a significant effect on employee performance, and for communication variables has value of t-test greater than t-table are 5.159 > 2.037 so communication has as partially has significant effect on employee performance*

*Keywords: Leadership style, Communication and Performance*

### **PENDAHULUAN**

Dalam kehidupan sehari-hari manusia tidak pernah lepas dari kehidupan berorganisasi, karena pada kodratnya manusia merupakan makhluk sosial yang cenderung untuk selalu hidup bermasyarakat. Hal ini nampak baik didalam kehidupan rumah tangga, organisasi kemasyarakatan, bahkan pada saat seseorang memasuki dunia kerja. Seseorang tersebut akan berinteraksi, dan masuk menjadi bagian dalam organisasi tempatnya bekerja. Organisasi merupakan kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang reaktif dapat diidentifikasi, bekerja secara terusmenerus untuk mencapai tujuan

(Robbins, 2008). Kemudian menurut Euis Sholeha dan Suzy (1996) mengemukakan organisasi adalah perserikatan orang-orang yang usahanya harus dikoordinasikan, tersusun dari sejumlah sub system yang saling berhubungan dan saling tergantung, bekerja sama atas dasar pembagian kerja, peran dan wewenang, serta mempunyai tujuan tertentu yang hendak dicapai. Organisasi berisikan orang-orang yang mempunyai serangkaian aktivitas yang jelas dan dilakukan secara berkelanjutan guna mencapai tujuan organisasi. Semua tindakan yang diambil dalam setiap kegiatan diprakarsai, dan ditentukan oleh manusia yang menjadi anggota organisasi, dimana manusia sebagai pendukung utama

setiap organisasi apapun bentuk organisasi itu (Mulyadi dan Rivai, 2009). Dalam mencapai tujuan organisasi, setiap organisasi memerlukan sumber daya untuk mencapainya. Sumber daya merupakan sumber energi, tenaga, kekuatan yang diperlukan untuk menciptakan aktivitas ataupun kegiatan. Sumber daya itu antara lain sumber daya alam, sumber daya finansial, sumber daya ilmu pengetahuan dan teknologi, serta sumber daya manusia. Diantara sumber daya tersebut, sumber daya yang terpenting ialah sumber daya manusia (Wirawan, 2009). Sumber daya manusia dianggap penting karena dapat mempengaruhi efisiensi dan efektifitas organisasi, serta merupakan pengeluaran pokok organisasi dalam menjalankan kegiatannya (Simamora, 2006). Sumber daya manusia yaitu sumber daya yang digunakan untuk menggerakkan, dan mensinergikan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi (Wirawan, 2009). Sejalan dengan itu Simamora (2006) mendefinisikan bahwa sumber daya manusia merupakan asset organisasi yang paling penting, dan membuat sumber daya organisasi lainnya menjadi bekerja. Dengan demikian, tanpa sumber daya manusia sumberdaya lainnya akan menganggur dan kurang bermanfaat dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk itu sumber daya manusia sebagai asset organisasi perlu dilakukan pengelolaan (manajemen) dengan baik. Menurut Stoner (1996) manajemen merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi, serta penggunaan sumber daya manusia, dan sumberdaya lainnya agar tercapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sendiri adalah serangkaian fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian) yang dijadikan dasar dilaksanakannya fungsi msdm (pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian pegawai), dengan maksud

terwujudnya tujuan organisasi, individu pegawai, dan masyarakat (Flipppo, 1984). Adapun tugas MSDM menurut Gibson, *et al* (1995) yaitu berkisar pada upaya mengelola unsur manusia dengan potensi yang dimiliki sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang puas (*satisfied*), dan memuaskan (*satisfactory*) bagi organisasi.

Gibson, *et all* (1995) menjelaskan bahwa kinerja organisasi tergantung pada kinerja pegawainya, atau dengan kata lain kinerja pegawai akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi. Apa yang dikemukakan Gibson tersebut dapat diartikan bahwa perilaku anggota organisasi baik secara individu ataupun kelompok dapat memberikan kekuatan atau pengaruh atas kinerja organisasinya. Kinerja pegawai adalah hal yang penting untuk diperhatikan organisasi, karena dapat mempengaruhi tercapainya tujuan dan kemajuan organisasi untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan global yang sering berubah atau tidak stabil. Rivai (2003) mengemukakan kinerja ialah hasil kerja seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang, dan tanggung jawabnya. Lalu Seymour (dalam Cahyono dan Suharto, 2005) menjelaskan bahwa kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan-pelaksanaan tugas yang dapat diukur atau dinilai. Dengan demikian, kinerja pegawai dalam suatu organisasi perlu diukur atau dinilai, agar dapat diketahui apakah kinerja pegawai itu baik atau buruk. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi, dan dikatakan buruk jika sebaliknya (Masrukhin dan Waridin, 2006). Kinerja pegawai erat kaitannya dengan penilaian kinerja, untuk itu penilaian kinerja pegawai perlu dilakukan oleh suatu organisasi. Penilaian kinerja (*performance evaluation*) yaitu proses untuk mengukur atau mengevaluasi hasil pekerjaan yang dilakukan seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi (Rivai, 2003).

Dengan kata lain penilaian kinerja ditentukan oleh hasil kegiatan Sumber Daya Manusia (SDM) dengan standar kinerja yang telah ditetapkan organisasi sebelumnya. Mulyadi dan Rivai (2009) memaparkan bahwa pemimpin dalam kepemimpinannya perlu memikirkan dan memperlihatkan gaya kepemimpinan yang akan diterapkan kepada pegawainya. Gaya kepemimpinan yaitu norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Handoko, 2003). Gaya kepemimpinan atasan dapat memengaruhi kesuksesan pegawai dalam berprsetasi (Suranta, 2002). Dengan kata lain gaya kepemimpinan atasan dapat berpengaruh pada kinerja pegawai dalam suatu organisasi.

Kemudian elemen yang bernilai penting dalam organisasi selain gaya kepemimpinan adalah motivasi kerja. Motivasi ialah faktor yang kehadirannya dapat menimbulkan kepuasan kerja, dan meningkatkan kinerja pegawai (Umar, 1999). Handoko (2003) menjelaskan bahwa motivasi kerja yaitu keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan. Dengan demikian motivasi merupakan variabel penting, dimana motivasi perlu mendapat perhatian besar bagi organisasi dalam peningkatan kinerja pegawainya. Beberapa penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pernah dilakukan, dengan menunjukkan hasil yang berbeda-beda. Seperti penelitian yang dilakukan Suranta (2002); Cahyono dan Suharto (2005); Rachmawati, Warella, dan Hidayat (2006); Masrukhin dan Waridin (2006); Kusumawati (2008); Baihaqi (2010); Analisa (2011), menunjukkan hasil bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kemudian terdapat pula penelitian dengan hasil yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi

kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai seperti penelitian yang dilakukan oleh Guritno dan Waridin (2005); serta Parlinda dan Wahyuddin (2009). Kepemimpinan yang dijalankan oleh seseorang dapat dikatakan berhasil, jika para bawahannya (pegawai, karyawan) dapat meningkatkan dan menunjukkan kinerja mereka dalam melaksanakan tugas yang telah diberikan kepada mereka. Suatu organisasi pemerintah maupun swasta, besar maupun kecil dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan harus melalui kegiatan-kegiatan yang digerakkan oleh orang atau sekelompok orang yang aktif berperan sebagai pelaku, dengan kata lain tercapainya tujuan organisasi hanya dimungkinkan karena adanya upaya yang dilakukan oleh orang dalam organisasi tersebut.

Maluyu S.P (2001:34) mengemukakan “Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu” Kinerja pegawai erat kaitannya dengan hasil pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi. Hasil pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu. Kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan dan keahlian dalam bekerja, tetapi juga sangat dipengaruhi oleh semangat kerjanya. Kepemimpinan demokratis dan kontingensi merupakan gaya atau tipe kepemimpinan seseorang yang berusaha untuk menempatkan manusia sebagai factor utama dan terpenting dalam meningkatkan kinerja pegawai serta mampu memecahkan berbagai macam permasalahan yang terjadi pada suatu birokrasi dalam situasi tertentu. Berdasarkan hal tersebut, maka kinerja pegawai harus dinilai dan ditingkatkan secara berkesinambungan. Dalam menilai kinerja para karyawan, ada baiknya jika kegiatan ini tidak berhenti pada keberadaan para karyawan itu sendiri. Hal ini perlu juga dikaitkan dengan sistem

dan mekanisme evaluasi kinerja lebih luas yang melibatkan proses evaluasi kualitas motivasi kerja yang diberikan, dan evaluasi kualitas kepemimpinan para pemimpin institusi tempat mereka bekerja. Dengan kata lain proses penilaian kinerja karyawan tidak bisa dilepaskan dari motivasi kerja, berikut peran dan tanggungjawab para pemimpin instansi tersebut. Peningkatan kinerja pegawai senantiasa dilakukan agar dapat mencapai sasaran pelayanan prima bagi masyarakat, yaitu terciptanya pelayanan yang disajikan oleh aparatur pemerintah yang sesuai dengan standar, serta dapat menciptakan citra positif.

PT. ISS Indonesia Sukorejo dalam meningkatkan kinerja pegawainya dihadapkan pada kendala yang timbul, yaitu masih rendahnya pemahaman tupoksi dari pegawai dalam mendukung pelaksanaan tugas. Dimana untuk mendukung pelaksanaan tugas-tugas yang ada setiap pegawai harus senantiasa memiliki pemahaman yang baik terhadap apa yang telah menjadi tupoksinya (Sumber: Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) Tahun 2010). Berdasarkan hal tersebut, menunjukkan kesenjangan (*gap*) terhadap apa yang seharusnya atau apa yang diharapkan organisasi (setiap pegawai harus senantiasa memiliki pemahaman yang baik terhadap apa yang telah menjadi tupoksinya, untuk mendukung pelaksanaan setiap tugas yang ada) dengan apa yang senyatanya terjadi di lapangan (masih rendahnya pemahaman tupoksi dari pegawai dalam mendukung pelaksanaan tugas), yang mengindikasikan bahwa kinerja pegawai belum tercapai secara optimal. Dari uraian di atas tentunya terlihat dengan jelas bahwa kepemimpinan (demokratis dan kontingensi) sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

### **Rumusan Masalah**

Dari latar belakang di atas peneliti dapat merumuskan beberapa permasalahan, yaitu:

1. Apakah gaya kepemimpinan dan komunikasi secara simultan berpengaruh

terhadap kinerja karyawan PT. ISS INDONESIA SUKOREJO?

2. Apakah gaya kepemimpinan dan komunikasi secara parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. ISS INDONESIA SUKOREJO?
3. Manakah diantara gaya kepemimpinan dan komunikasi yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan PT. ISS INDONESIA SUKOREJO?

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **Gaya Kepemimpinan**

Menurut Peter F. Drucker, kepemimpinan tak terlepas dari kaitan budaya (kultur) yang disandang oleh masyarakat yang dilayaninya. Kultur itu bahkan tampil sebagai bagian terpadu dalam keseluruhan kepemimpinan itu, menjadi semacam bingkai yang lazim disebut gaya (*style*), hingga terdapat terminologi kepemimpinan Gaya Jepang atau kepemimpinan Gaya Cina atau kepemimpinan Gaya Barat dan seterusnya. Kepemimpinan bertugas mengemban misi bagi lembaga yang dilayaninya, beroperasi berlandaskan budaya dan kepemimpinan bertugas mengembangkan tiap kegiatan kerja menjadi produktif dan membuat agar tiap kerja berprestasi, melakukannya berlandaskan nafas, semangat dan jiwa budaya. Dalam mengelola dampak sosial dan tanggung jawab sosial, eksistensi dan kegiatan lembaga yang dilayaninya, pemimpin melakukannya dalam penghayatan terhadap budaya.

#### **Komunikasi Pegawai**

Secara etimologis atau menurut asal katanya, istilah komunikasi berasal dari bahasa Latin *communication* dan perkataan ini bersumber pada kata *communis*. Perkataan *communis* tersebut dalam pembahasan kita ini sama sekali tidak ada kaitannya dengan partai komunis yang sering dijumpai dalam kegiatan politik. Arti *communis* di sini adalah *sama*, dalam arti

kata *sama makna*, yaitu sama makna mengenai suatu hal (Widjaja, 2000:3).

Jadi, komunikasi berlangsung apabila antara orang-orang yang terlibat terdapat kesamaan makna mengenai suatu hal yang dikomunikasikan. Jelasnya, jika seseorang mengerti tentang sesuatu yang dinyatakan orang lain kepadanya, maka komunikasi berlangsung. Dengan lain perkataan, hubungan antara mereka itu bersifat komunikatif

### **Kinerja Pegawai**

Menurut Winardi (1992), kinerja merupakan konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karyawannya berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, karena organisasi pada dasarnya dijalankan manusia, maka yang mereka lakukan dalam suatu organisasi untuk memenuhi standart perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan sesuai hasil yang diinginkan. Menurut Gomes (2002), kinerja merupakan catatan terhadap hasil produksi dari sebuah pekerjaan atau aktivitas tertentu dalam periode waktu tertentu. Marihot Tua Efendi (2002) berpendapat bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai peranan dalam organisasi. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai seseorang baik kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Selain itu kinerja seseorang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman kerja, motivasi karyawan.

## **METODOLOGI PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian *survey* yaitu suatu penelitian yang mengambil sampel dari suatu populasi dengan mengandalkan kuesioner sebagai instrumen pengambilan data. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yaitu penelitian dengan pendekatan angka-angka baik dalam pengumpulan data, analisis data

sampai interpretasi didasarkan pada hasil analisis data yang berupa angka.

### **Populasi dan Penentuan Sampel**

Populasi penelitian ini adalah karyawan PT. ISS Indonesia Sukorejo sebanyak 140 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini dengan *sampel 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. ISS Indonesia Sukorejo group C sebanyak 35 orang.

### **Variabel dan Definisi Operasional**

#### **Variabel Penelitian**

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang atau obyek yang mempunyai variasi antara satu dengan lainnya dalam kelompok itu (Sugiyono, 2003).

Dalam hal ini variabel dibedakan menjadi 2 macam, yaitu :

Variabel Bebas (*Independent Variable*) Merupakan faktor yang dapat mempengaruhi faktor-faktor yang lain atau yang diduga sebagai penyebab.

Variabel Terikat (*Dependent Variable*) Adalah faktor yang ada atau tidaknya tergantung pada variabel bebas. Dengan kata lain faktor yang merupakan akibat adanya variabel bebas. Dalam penelitian ini variabel independen (X) yang diuji adalah

gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan komunikasi ( $X_2$ ). Sedangkan yang menjadi variabel dependen (Y) adalah kinerja.

### Definisi Operasional Variabel

Variabel operasional dalam penelitian ini yaitu :

Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) Gaya kepemimpinan yaitu pola perilaku yang digunakan oleh seorang dalam menjalankan kepemimpinannya. Indikator dalam penelitian ini yaitu :

- Perilaku direktif yang meliputi : penjelasan tugas atau pekerjaan, pengambilan keputusan oleh atasan dan pengendalian terhadap perilaku bawahan.
- Perilaku konsultatif yang meliputi : penyampaian ide dari bawahan, keterlibatan anggota dalam pembahasan suatu masalah, penekanan akan pentingnya hubungan antar pribadi
- Perilaku partisipatif yang meliputi : keterlibatan anggota dalam perumusan tujuan, keterlibatan anggota dalam pengambilan keputusan.
- Perilaku delegatif yang meliputi : pengambilan keputusan ada pada bawahan, bawahan memiliki kontrol dalam pelaksanaan tugas.

### Komunikasi ( $X_2$ )

Komunikasi yaitu proses penyampaian pesan-pesan yang berlangsung antar anggota organisasi. Dapat berlangsung antara pimpinan dengan bawahan, pimpinan dengan pimpinan, maupun bawahan dengan bawahan.

- Komunikasi ke bawah yang meliputi : intruksi, tugas, ideologi, informasi .
- Komunikasi ke atas yang meliputi : penyampaian laporan. pertanyaan. saran, ide. atau gagasan.
- Komunikasi horisontal yang meliputi: koordinasi, pemecahan masalah, penyelesaian konflik, pertukaran informasi.

### Kinerja karyawan (Y)

Indikator variabel kinerja karyawan menurut Bambang Guritno dan Wahidin (2005), yaitu

- Mampu meningkatkan target pekerjaan
- Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
- Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan
- Mampu menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan
- Mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan.

### Teknik Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang dilakukan ada dua cara, yaitu :

Pengumpulan data dalam penelitian ini adalah menggunakan metode survey dengan instrumen yaitu pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan-pertanyaan kepada responden dengan panduan kuesioner. Kuesioner dalam penelitian ini menggunakan pertanyaan terbuka dan tertutup.

### Instrumen Penelitian

Instrumen yang dipakai dalam penelitian ini yaitu :

#### Kuesioner

Dalam penelitian penulis mengajukan kuesioner kepada responden yang berjumlah 35 orang. Kuesioner terdiri dari pernyataan yang mewakili tiga variabel yang diteliti yaitu gaya kepemimpinan ( $X_1$ ), komunikasi ( $X_2$ ) dan kinerja (Y).

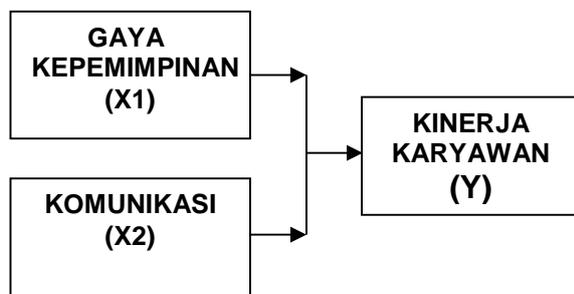
Skala yang digunakan dalam kuesioner adalah skala Likert dengan gradasi sebagai berikut :

- Sangat setuju dengan pemberian skor 5
- Setuju dengan pemberian skor 4
- Ragu-ragu dengan pemberian skor 3
- Tidak setuju dengan pemberian skor 2
- Sangat tidak setuju pemberian skor 1.

### Kerangka Konseptual

Dalam penelitian ini penulis menyajikan kerangka konseptual untuk memahami permasalahan yang sedang diteliti,

perkiraan kerangka konseptual ini disajikan dalam bentuk skema atau gambaran yang menunjukkan pengaruh masing-masing variabel yaitu sebagai berikut :



Gambar 1 (Kerangka konseptual)

Variabel bebas atau independen yang terdiri dari kepemimpinan Transformasional ( X1 ) dan motivasi kerja (X2) berpengaruh terhadap variabel terikat atau variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y).

### Analisis Regresi Linier Berganda

Pengujian terhadap hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi ganda. Analisis regresi ganda ini digunakan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja. Adapun rumus persamaan yang digunakan dalam model ini sebagaimana yang dirumuskan (Khoirul Fuad, 2010) yaitu sebagai berikut:

$$Y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + e$$

Keterangan :

- Y = Variabel Terikat, yaitu Kinerja Karyawan
- b<sub>0</sub> = Konstanta
- x<sub>1</sub> = Gaya Kepemimpinan
- x<sub>2</sub> = Komunikasi
- b<sub>1</sub>, b<sub>2</sub> = Koefisien Regresi
- e = Variabel Pengganggu

Setelah data terkumpul, maka dianalisis secara kuantitatif untuk menjelaskan (mendeskripsikan) hubungan antara data yang diperoleh dengan landasan yang dipakai melalui uraian-uraian yang sistematis dan logis. Selain itu diadakan analisis secara kuantitatif yaitu uji statistik.

### Uji R<sup>2</sup> (Koefisien Determinasi)

Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependent. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R<sup>2</sup> yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independent dalam menjelaskan variasi variabel dependent amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independent memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependent. Kelemahan mendasar penggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel independent yang dimasukkan kedalam model. Setiap tambahan satu variabel independent, maka R<sup>2</sup> pasti meningkat tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependent. Oleh karena itu banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai Adjusted R<sup>2</sup> pada saat mengevaluasi mana model regresi terbaik. Tidak seperti R<sup>2</sup>, nilai Adjusted R<sup>2</sup> dapat naik atau turun apabila satu variabel independent ditambahkan kedalam model (Imam Ghazali, 2006). Dalam analisis ini teknik mencari koefisien determinasi dengan menggunakan *output* program SPSS ver 16.00 (*Statistical Package for Social Sciences*) pada tabel *Model Summary* bagian *Adjusted R square*.

### Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis merupakan bagian penting dalam penelitian, setelah data terkumpul dan diolah. Kegunaan

utamanya adalah untuk menjawab hipotesis yang dibuat oleh peneliti.

**Uji F :** Uji simultan dimaksudkan untuk mengetahui apakah semua variabel bebas mempunyai pengaruh yang sama terhadap variabel terikat. Pengujian yang dilakukan menggunakan uji F. Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka menolak hipotesis nol ( $H_0$ ) dan menerima hipotesis alternatif ( $H_a$ ), artinya secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel terikat (Algifari, 2000).

**Uji t :** Uji t digunakan untuk menguji kebenaran regresi parsial. Apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka hipotesis nol ( $H_0$ ) diterima, hipotesis alternatif ( $H_a$ ) ditolak, artinya variabel-variabel bebas kurang dapat menjelaskan variabel terikatnya. Sedangkan apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka hipotesis nol ( $H_0$ ) ditolak, hipotesis alternatif ( $H_a$ ) diterima, artinya bahwa variabel bebas mampu menjelaskan variabel terikatnya.

## PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

### Analisis Regresi Linier Berganda

Pada penelitian ini analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda yang digunakan untuk menghitung besarnya pengaruh antara variabel bebas yang terdiri dari gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan komunikasi ( $X_2$ ) terhadap variabel terikat ( $Y$ ) yaitu kinerja. Hasil dari analisis regresi dapat dilihat pada tabel berikut:

#### a. Persamaan Regresi

Tabel 1. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.702	.879		.799	.430
GayaKep	.504	.074	.574	6.803	.000
KOMUNIKASI	.301	.058	.435	5.159	.000

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficient	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.702	.879		.799	.430
GayaKep	.504	.074	.574	6.803	.000
KOMUNIKASI	.301	.058	.435	5.159	.000

a. Dependent Variable: KINERJA

Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Persamaan regresi digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat. Dengan menggunakan bantuan SPSS ver 16.00 for windows didapat model regresi seperti pada tabel 4.11. Berdasarkan pada tabel 4.11. didapatkan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0,702 + 0,504 X_1 + 0,301 X_2$$

Dari persamaan regresi diatas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

Kinerja akan meningkat sebesar 0,504 satuan untuk setiap tambahan satu satuan  $X_1$  (gaya kepemimpinan). Jadi apabila gaya kepemimpinan mengalami peningkatan 1 satuan, maka kinerja akan meningkat sebesar 0,504 satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.

Kinerja akan meningkat sebesar 0,301 satuan untuk setiap tambahan satu satuan  $X_2$  (komunikasi). Jadi apabila komunikasi mengalami peningkatan 1 satuan, maka kinerja akan meningkat sebesar 0,301 satuan dengan asumsi variabel yang lainnya dianggap konstan.

#### b. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Tabel 2. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.957 <sup>a</sup>	.915	.910	.809

a. Predictors: (Constant), KOMUNIKASI, GayaKep

Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.12. maka didapatkan Koefisien Determinasi ( $R_{\text{Square}}$ ) sebesar 0,915, menunjukkan bahwa kinerja (Y) dipengaruhi sebesar 91,5 % oleh variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan komunikasi ( $X_2$ ). Dan sisanya sebesar 8,5 % dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini.

### Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis merupakan bagian penting dalam penelitian, setelah data terkumpul dan diolah. Kegunaan utamanya adalah untuk menjawab hipotesis yang dibuat oleh peneliti.

### Uji F (Simultan)

Pengujian F digunakan untuk mengetahui apakah hasil dari analisis regresi signifikan atau tidak, dengan kata lain model yang diduga sesuai atau tidak. Jika hasilnya signifikan, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Sedangkan jika hasilnya tidak signifikan, maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

Tabel 3. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda ANOVA

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	225.761	2	112.881	172.631	.000 <sup>a</sup>
	Residual	20.924	32	.654		
	Total	246.686	34			

a. Predictors: (Constant), KOMUNIKASI, Gaya Kep

b. Dependent Variable: KINERJA

Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Berdasarkan tabel 4.13., nilai  $F_{\text{hitung}}$  sebesar 172,631 sedangkan  $F_{\text{tabel}}$  ( $\alpha=0,05$ ;  $df$  regression=2;  $df$  residual=32) adalah sebesar 3,29. Karena  $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$  yaitu  $172,631 > 3,29$  maka model analisis regresi adalah signifikan. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel terikat kinerja (Y) dapat dipengaruhi secara signifikan

oleh variabel bebas, yaitu gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan komunikasi ( $X_2$ ).

### Uji t (Parsial)

t-test digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat. Dapat juga dikatakan jika  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  atau  $-t_{\text{hitung}} < -t_{\text{tabel}}$ , maka hasilnya signifikan dan berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Sedangkan jika  $t_{\text{hitung}} < t_{\text{tabel}}$  atau  $-t_{\text{hitung}} > -t_{\text{tabel}}$  maka hasilnya tidak signifikan dan berarti  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak.

Tabel 4. Uji t

Variabel	$t_{\text{hitung}}$	$t_{\text{tabel}}$ ( $\alpha = 0,05, df = 32$ )
Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ )	6,803	2,037
Komunikasi ( $X_2$ )	5,159	2,037

Sumber : Data primer yang diolah, 2018

Dari tabel 4.14 dapat dilihat bahwa untuk variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) nilai  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  atau  $6,803 > 2,037$ , hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh terhadap kinerja. Sedangkan untuk variabel motivasi ( $X_2$ ), di dapat bahwa nilai  $t_{\text{hitung}} > t_{\text{tabel}}$  atau  $5,19 > 2,037$ , hal ini menunjukkan bahwa komunikasi secara parsial juga berpengaruh terhadap kinerja.

### Interpretasi

Berdasarkan hasil pengujian secara statistik dapat terlihat dengan jelas bahwa secara parsial maupun secara simultan (bersama-sama) semua variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat. Pengaruh yang diberikan kedua variabel bebas tersebut bersifat positif artinya semakin baik gaya kepemimpinan dan komunikasi maka mengakibatkan semakin

tinggi pula kinerja karyawan yang dihasilkan. Penjelasan dari masing-masing pengaruh variabel dijelaskan sebagai berikut:

Pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja secara Simultan (bersama-sama). Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan bahwa terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 172,631 dan  $F_{tabel}$  3,29. Karena  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu  $172,631 > 3,29$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Dari pengujian tersebut dibuktikan bahwa gaya kepemimpinan dan komunikasi secara bersama-sama berpengaruh pada kinerja karyawan PT. ISS INDONESIA SUKOREJO. Pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja secara Parsial (sendiri - sendiri). Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 6,803 dan untuk  $t_{tabel}$  sebesar 2,037. Oleh karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $6,803 > 2,037$ ) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja. Artinya bahwa ada pengaruh antara variabel gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. ISS INDONESIA SUKOREJO.

Pengaruh komunikasi terhadap kinerja, Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat pengaruh antara komunikasi terhadap kinerja. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 5,159 dan untuk  $t_{tabel}$  sebesar 2,037. Oleh karena nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $5,159 > 2,037$ ) maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Pengujian ini secara statistik membuktikan bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Artinya bahwa ada pengaruh antara variabel komunikasi terhadap kinerja karyawan PT.

ISS INDONESIA SUKOREJO. Yang paling dominan antara gaya kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan. Dari pengujian hipotesis dapat dilihat bahwa nilai  $x_1 > x_2$ , yaitu  $0,574 > 0,435$  sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja ( $Y$ ) daripada variabel komunikasi ( $X_2$ ).

### **Kesimpulan dan Saran**

Setelah dilakukan penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan PT. ISS INDONESIA SUKOREJO. Dalam hal ini variabel bebas yang digunakan adalah gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan komunikasi ( $X_2$ ), sedangkan variabel terikatnya adalah kinerja ( $Y$ ). maka dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan dan komunikasi berpengaruh signifikan secara bersama-sama (simultan) dan secara sendiri-sendiri (parsial) terhadap kinerja karyawan PT. ISS INDONESIA SUKOREJO. Dan dari kedua variabel bebas yang berpengaruh paling dominan terhadap kinerja adalah variabel gaya kepemimpinan.

### **Saran**

Bagi Perusahaan, Mengacu pada jawaban responden terhadap variabel gaya kepemimpinan dan komunikasi yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja, maka pihak perusahaan disarankan untuk lebih meningkatkan gaya kepemimpinan dan komunikasi agar kinerja karyawan terus meningkat. Dan Bagi peneliti lain yang akan datang diharapkan dapat menambah variabel lain diluar variabel gaya kepemimpinan dan komunikasi atau melanjutkan penelitian tentang gaya kepemimpinan dan komunikasi tetapi tidak hanya berpedoman pada teori Alderfer saja, melainkan pada teori yang lain juga. Jadi dapat diketahui teori-teori mana yang lebih berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **DAFTAR PUSTAKA**

- Anonim. 2009. *Kepemimpinan*.  
<http://id.wikipedia.org>.
- Anonim. 2009. *Model Kontingensi Fiedler*.  
<http://id.wikipedia.org>.
- Anonim. 2008. *Teori Kepemimpinan Klasik dan Teori Kontingensi*.  
<http://smileboys.blogspot.com>.
- Anogara, Pandji. 2001. *Psikologi Kepemimpinan*, Jakarta : Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek Edisi Revisi*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Dessler, Gary. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Bahasa Indonesia Jilid 2*. Jakarta : Prenhallindo.
- Dessler, Gary. 2000. *Human Resource Management 8<sup>th</sup> Edition*. New Jersey : Prentice-Hall, Inc.
- Evans, Martin G.; 1970. "The effects of supervisory behavior on the path-goal relationship". *Organizational Behavior and Human Performance* **Vol.5**: 277–298.
- Garry, Yukl, 1998, *Leadership in Organizations 4<sup>th</sup> Edition*. New Jersey : Prentice- Hall, Inc.
- Ghozali, Imam, 2001, *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*, BP. Undip Semarang.
- Hasan, Iqbal. 2008. *Pokok-pokok Materi Statistik I*. Edisi Kedua, Jakarta : Bumi Aksara.
- Hadi, Sutrisno. 1993. *Metodologi Reserch*. Yogyakarta : Fakultas Psikologi UGM Hamid, E.S., Rowi, Budiman. 2003. *Membangun profeisonal Muhammadiyah*. Yogyakarta : LPTP Muhammadiyah dan UAD PRESS.
- Handoko, T. Hani. 2001. *Manajemen Personalial dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE
- Hasibuan, Malayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Revisi*. Jakarta : Bumi Aksara.
- House, Robert J.; 1996. "Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory". *Leadership Quarterly* **Vol.7 (3)**: 323–352.
- House, Robert J.; 1971. "A path-goal theory of leader effectiveness". *Administrative Science Quarterly* **Vol.16**: 321–339.
- House, Robert J.; Mitchell, T.R.; 1974. "Path-goal theory of leadership". *Journal of Contemporary Business* **Vol.3**: 1-97.
- Thoha, Miftah. 2001. *Kepemimpinan Dalam Manajemen suatu pendekatan Perilaku*. Jakarta : Rajawali Press
- Menon, Maria E. 2002. "Perceptions of Pre-Service and In Service Teachers Regarding the Effectiveness of Elementary School Leadership in Cyprus". *The International Jurnal of Educatinonal Management*. 16 February, p 91-97
- Nawawi H.Hadari. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia : Untuk yang kompetitif*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press Panggabean,
- Mutiara S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta. Ghallia Indonesia.
- Robert L. Mathis dan John H. Jakson. 2002. *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta : Salemba Empat
- Siagian, Sondang P. 1998. *Teknik Menumbuhkan dan Memelihara Perilaku Organisasional*. Jakarta : Haji Nur Agung
- \_\_\_\_\_. 2002. *Kiat Pendekatan Produktivitas, Kerja*. Bandung: Mandar Maju
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : SIE YKPN.
- Sugiyono. 2002. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung : CV Alfabeta
- \_\_\_\_\_, 2005. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung : Alfabeta.

- Su'ud. 2000. "*Persepsi Sosial tentang Kredibilitas Pemimpin*", Sinergi Kajian Bisnis dan Manajemen, vol 3, No.1. Hal 51-65
- Sutarto. 2001. *Dasar-Dasar Kepemimpinan Administrasi*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press
- Veithzal, Rivai. 2004. *Kiat Memimpin Dalam Abad Ke-21*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Vroom, Victor H.; 1964. *Work and motivation*. New York: Wiley.
- \_\_\_\_\_. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Jakarta : PT. Grafindo Persada