



**PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI  
ORGANISASI, DAN MOTIVASI KERJA  
TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN  
PENJUALAN PADA PT SURYA MADISTRINDO  
BANYUWANGI**

*THE INFLUENCE OF LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL  
COMMUNICATION, AND WORK MOTIVATION ON THE PERFORMANCE  
OF SALES EMPLOYEES AT PT SURYA MADISTRINDO BANYUWANGI*

**SKRIPSI**

Oleh:

MOHAMAD RIZAL ASHARI  
NIM. 120810201290

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2019**



**PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI  
ORGANISASI, DAN MOTIVASI KERJA TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN BAGIAN PENJUALAN PADA  
PT SURYA MADISTRINDO BANYUWANGI**

*THE INFLUENCE OF LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL  
COMMUNICATION, AND WORK MOTIVATION ON THE PERFORMANCE  
OF SALES EMPLOYEES AT PT SURYA MADISTRINDO BANYUWANGI*

**SKRIPSI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember

Oleh:

**MOHAMAD RIZAL ASHARI**  
NIM. 120810201290

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2019**

**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI**  
**UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**SURAT PERNYATAAN**

Nama : Mohamad Rizal Ashari  
NIM : 120810201290  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul : Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi, dan  
Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian  
Penjualan Pada PT Surya Madistrindo Banyuwangi

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar – benarnya bahwa Skripsi yang saya buat adalah benar – benar hasil karya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar – benarnya, tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 11 Agustus 2019  
Yang menyatakan,

Mohamad Rizal Ashari  
NIM: 120810201290

**LEMBAR PERSETUJUAN**

Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi,  
Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan  
Bagian Penjualan Pada PT Surya Madistrindo  
Banyuwangi  
Nama Mahasiswa : Mohamad Rizal Ashari  
NIM : 120810201290  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Disetujui Tanggal : 30 Juli 2019

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Wiji Utami, S.E., M.Si.  
NIP. 197401202000122001

Drs. Sampeadi, M.S.  
NIP.19560404198503100

Mengetahui,  
Koordinator Program Studi  
S1 Manajemen

Hadi Paramu, S.E., M.B.A., Ph.D.  
NIP. 196901201993031002

**JUDUL SKRIPSI**

PENGARUH KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI ORGANISASI, DAN MOTIVASI  
KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN BAGIAN PENJUALAN PADA PT  
SURYA MADISTRINDO BANYUWANGI

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

**Nama** : Mohamad Rizal Ashari  
**NIM** : 120810201290  
**Jurusan** : Manajemen  
**Konsentrasi** : Manajemen Sumber Daya Manusia

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

**05 September 2019**

Dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

**SUSUNAN TIM PENGUJI**

**Ketua** : Dra. Sudarsih, M.Si. : (.....)  
NIP. 196212121992012001  
**Sekretaris** : Drs. Nyoman Gede Krishnabudi, M.Agb. : (.....)  
NIP. 195604041985031002  
**Anggota** : Ana Mufidah, S.E., M.M. : (.....)  
NIP. 198002012005012001

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Jember

Dr. Muhammad Miqdad, S.E., MM., Ak., CA.  
NIP. 197107271995121001

## PERSEMBAHAN

Skripsi ini dipersembahkan kepada :

- ❖ Bapak ibuku tersayang sebagai *pangeran ingkang katon* yang telah member semangat tanpa mengenal lelah baik secara materi maupun non materi.
- ❖ Saudara dan saudariku yang selalu meberikan semangat.
- ❖ Sahabat penghuni kosan kuning yaitu Aang Rudy Wantoro, Bayu Jati Pramana, Noval Salis, dan Aprilicia Fadila. Long life my family.
- ❖ Kawan – kawan Mahasiswa Fakultas Ekonomi angkatan 2012 yang saling memberi motivasi menyelesaikan tugas akhir ini.
- ❖ Kawan – kawan Komunitas Yamaha RX KING 135 cc yang memberi motivasi untuk tidak menyerah dalam mengerjakan tugas akhir.
- ❖ Wanita istimewa Lia Pandini yang sabar menemani dan membantu memberikan saran dalam menyelesaikan tugas akhir.

**MOTTO**

*You Never Know How Strong You're Until Being Strong Is The Only  
Choice You Have.*

**(Bob Marley)**

*Bermimpilah Setinggi Langit, Jika Engkau Terjatuh Engkau Akan Jatuh  
Diantara Bintang-bintang.*

**(Ir. Soekarno)**

*Tuhan Tidak Menuntut Kita Untuk Sukses, Tuhan Hanya Menyuruh Kita  
Berjuang Tanpa Henti.*

**(Muhammad Ainun Nadjib)**

*Kau Tidak Akan Pernah Mengenal Orang Lain, Sebelum Kau Mengenal  
Dirimu Sendiri.*

**(Mohamad Rizal Ashari)**

## RINGKASAN

**Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Penjualan Pada PT Surya Madistrindo Banyuwangi;** Mohamad Rizal Ashari; 120810201290;2019; 90 halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember.

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Penjualan PT Surya Madistrindo Banyuwangi”. Penelitian ini ditujukan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan (X1), komunikasi organisasi (X2), dan motivasi kerja (X3) terhadap kinerja karyawan (Y). Populasi penelitian ini adalah karyawan bagian penjualan PT Surya Madistrindo Banyuwangi. Metode sampling yang digunakan adalah sampel jenuh atau metode sensus jumlah responden sebanyak 45 orang. Alat analisis yang digunakan adalah regresi linier berganda.

Berdasarkan karakteristik responden, mayoritas responden berusia produktif yaitu 31-40 tahun. Hasil rangkuman distribusi frekuensi jawaban responden pada variabel kepemimpinan dominan pada indikator watak (X1.4) dengan persentase 75,56%, jawaban responden pada variabel komunikasi organisasi dominan pada indikator hubungan yang makin baik (X2.3) dengan persentase 75,56%, jawaban responden pada variabel motivasi kerja dominan pada indikator tanggung jawab (X3.2) dengan persentase 68,89%, dan jawaban responden pada variabel kinerja karyawan dominan pada indikator tanggung jawab (Y1.2) dengan persentase 86,67%.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel bebas berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai : 1) Kepemimpinan  $\beta = 0,005$  atau sebesar 0,05%. 2) Komunikasi organisasi  $\beta = 0,000$  atau sebesar 0,05%. 3) Motivasi kerja  $\beta = 0,012$  atau sebesar 0,05%.

## SUMMARY

**The Effect of Leadership, Organizational Communication, and Work Motivation on Employee Performance in the Sales Department at PT Surya Madistrindo Banyuwangi;** Mohamad Rizal Ashari; 120810201290; 2019; 90 pages; Department of Management, Faculty of Economics and Business, University of Jember.

This study is entitled "The Effect of Leadership, Organizational Communication, and Work Motivation on the Performance of Sales Employees at PT Surya Madistrindo Banyuwangi". This study aimed to determine the effect of leadership (X1), organizational communication (X2), and work motivation (X3) on employee performance (Y). The population of this research is the sales man of PT Surya Madistrindo Banyuwangi. The sampling method used is saturated sample or census method with 45 respondents. The analytical tool used is multiple linear regression.

Based on the characteristics of the respondents, the majority of respondents were of productive age ie 31-40 years. The summary results of the frequency distribution of respondents' answers on the dominant leadership variable on the character indicator (X1.4) with a percentage of 75.56%, the respondent's answer on the dominant organizational communication variable on the indicator of a better relationship (X2.3) with a percentage of 75.56%, Respondents' answers on the dominant work motivation variable on indicators of responsibility (X3.2) with a percentage of 68.89%, and respondents' answers on the dominant employee performance variables on the indicators of responsibility (Y1.2) with a percentage of 86.67%.

The results showed that the three independent variables significantly influence employee performance with the value of: 1) Leadership  $\beta = 0.005$  or 0.05%. 2) Organizational communication  $\beta = 0,000$  or equal to 0.05%. 3) Work motivation  $\beta = 0.012$  or 0.05%.

## PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kepada ALLAH SWT dan karunia Nya yang besar sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Penjualan pada PT Surya Madistrindo Banyuwangi”. Skripsi ini disusun sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program studi S1 pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa dalam tulisan ini masih banyak kekurangan yang disebabkan oleh terbatasnya kemampuan yang dimiliki. Dalam penyusunan skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu dengan segala kerendahan hati disampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Dr. Muhammad Miqdad, S.E.,M.M.,Ak., CA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Hadi Paramu, S.E., M.B.A., Ph.D. selaku ketua jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Wiji Utami, S.E.,M.Si. selaku dosen pembimbing I dan Drs. Sampeadi, M.S. selaku dosen pembimbing II atas waktu, arahan, informasi, serta motivasi yang diberikan dalam penulisan skripsi ini.
4. Dra. Sudarsih, M.Si., Drs. Nyoman Gede Krishna budi, M.Agb., dan Ana Mufidah, S.E., M.M. selaku dosen penguji skripsi yang telah banyak memberikan kritik dan saran yang bermanfaat.
5. Seluruh dosen dan karyawan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
6. Kedua orang tuaku bapak Ashari Efendi dan ibu Sahati yang selalu member kasih sayang dan dukungan yang tak terbatas.
7. Teman – teman mahasiswa S1 Manajemen yang selalu memberikan semangat dan saling member motivasi hingga terselesaikanya skripsi ini.

Penulis sepenuhnya menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna baik yang menyangkut aspek materi maupun teknik penulisan. Oleh karena itu kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan demi kesempurnaan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

DAFTAR ISI

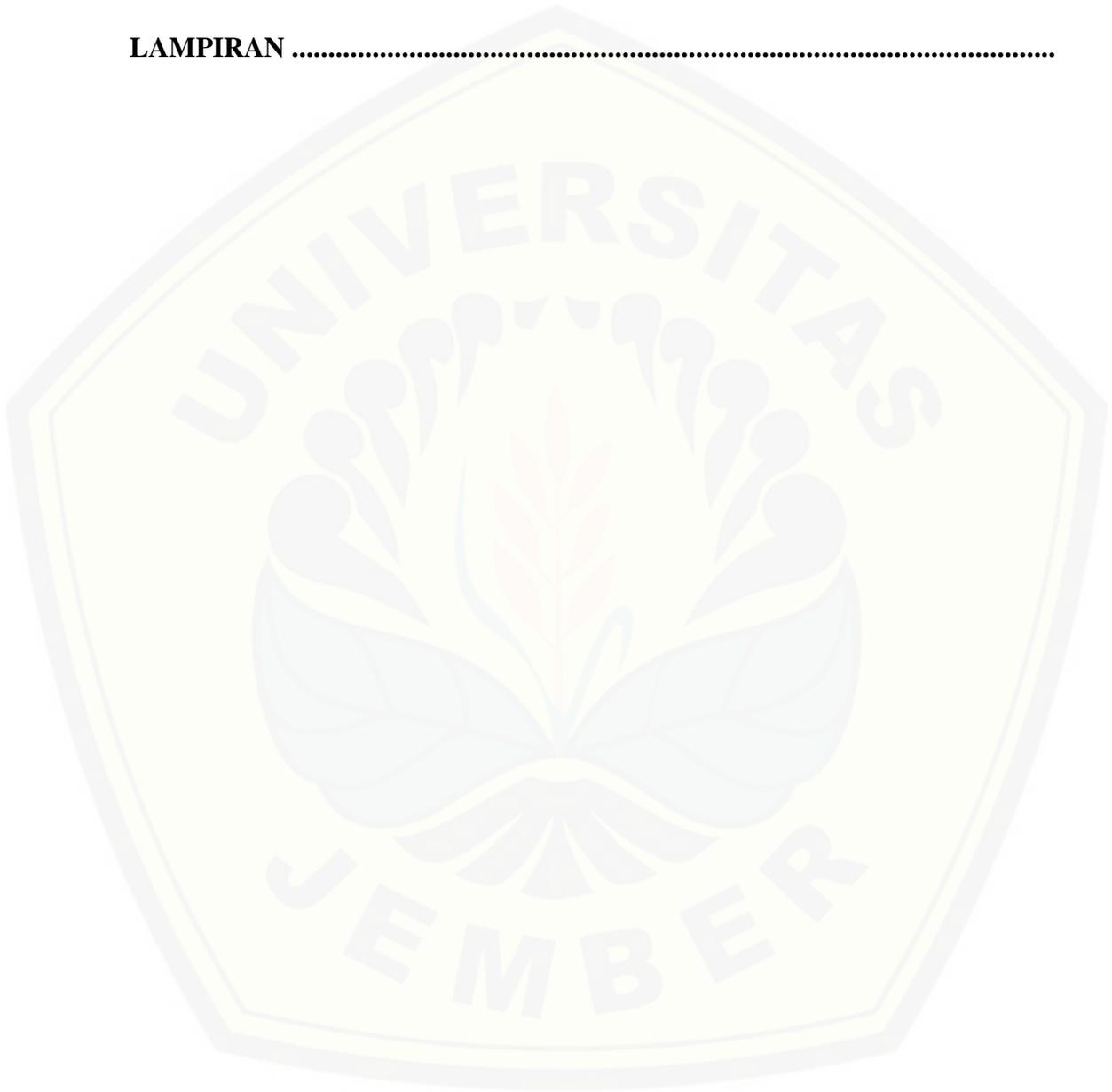
	Halaman
<b>HALAMAN SAMBUNG</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>vi</b>
<b>MOTTO</b> .....	<b>vii</b>
<b>RINGKASAN</b> .....	<b>viii</b>
<b>SUMMARY</b> .....	<b>ix</b>
<b>PRAKATA</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xvii</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	4
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	5

<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	<b>6</b>
2.1 Landasan Teori.....	6
2.1.1 Kepemimpinan .....	6
2.1.2 Komunikasi Organisasi.....	8
2.1.3 Motivasi Kerja.....	12
2.1.4 Kinerja Karyawan.....	15
2.2 Penelitian Terdahulu.....	17
2.3 Kerangka Konseptual Penelitian .....	21
2.4 Hipotesis Penelitian.....	22
2.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan .....	22
2.4.2 Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	22
2.4.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.....	23
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN.....</b>	<b>24</b>
3.1 Rancangan Penelitian .....	24
3.2 Populasi Dan Sampel.....	24
3.2.1 Populasi.....	24
3.2.2 Sampel .....	24
3.3 Jenis Dan Sumber Data.....	25
3.3.1 Jenis Data .....	25
3.3.2 Sumber Data.....	25

3.4 Metode Pengumpulan Data.....	25
3.5 Identifikasi Variabel .....	26
3.6 Definisi Operasional Variabel.....	26
3.7 Skala Penelitian .....	30
3.8 Metode Analisis .....	31
3.8.1 Uji Instrumen .....	31
3.8.2 Analisis Regresi Linier Berganda.....	33
3.8.3 Uji Asumsi Klasik .....	33
3.8.4 Uji Hipotesis .....	34
3.9 Kerangka Pemecahan Masalah .....	36
<b>BAB 4 HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>38</b>
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....	38
4.1.1 Sejarah Berdirinya Perusahaan .....	38
4.1.2 Profil Perusahaan.....	38
4.1.3 Struktur Organisasi.....	39
4.1.4 Produk.....	43
4.2 Karakteristik Responden.....	45
4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	45
4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	46
4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	47
4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja .....	48

4.3 Deskripsi Variabel.....	49
4.3.1 Deskripsi Variabel Kepemimpinan .....	49
4.3.2 Deskripsi Variabel Komunikasi Organisasi.....	50
4.3.3 Deskripsi Variabel Motivasi Kerja.....	51
4.3.4 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan.....	52
4.4 Hasil Analisis .....	53
4.4.1 Uji Instrumen .....	53
4.5 Analisis Regresi Linier Berganda .....	56
4.6 Uji Asumsi Klasik .....	58
4.6.1 Uji Multikolinieritas .....	58
4.6.2 Uji Heterokedastisitas .....	59
4.6.3 Uji Normalitas Model.....	60
4.7 Uji Hipotesis .....	61
4.7.1 Uji Parsial.....	61
4.8 Pembahasan.....	62
4.8.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan .....	62
4.8.2 Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	63
4.8.3 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	64
4.9 Keterbatasan Penelitian .....	65
<b>BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>66</b>
5.1 Kesimpulan .....	66

5.2 Saran .....	67
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>68</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>70</b>

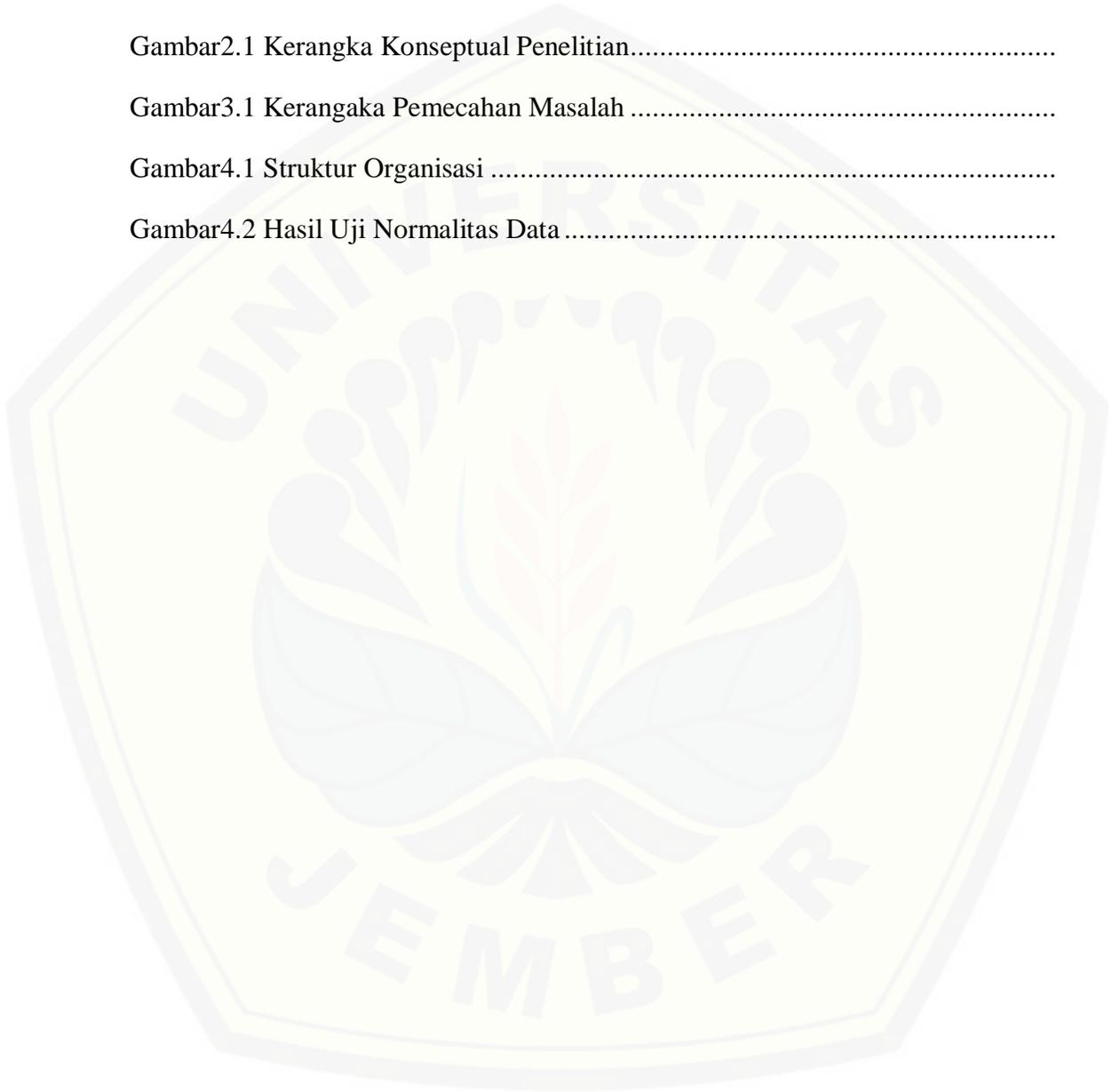


**DAFTAR TABEL**

	Halaman
Tabel 1.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu.....	20
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	45
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	46
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir .....	46
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja.....	48
Tabel 4.5 Kriteria Jawaban Responden.....	49
Tabel 4.6 Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan .....	50
Tabel 4.7 Jawaban Responden Variabel Komunikasi Organisasi .....	51
Tabel 4.8 Jawaban Responden Variabel Motivasi Kerja .....	52
Tabel 4.9 Jawaban Responden Variabel Kinerja Karyawan .....	52
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas .....	54
Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas.....	55
Tabel 4.12 Hasil Uji Normalitas .....	56
Tabel 4.13 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda.....	56
Tabel 4.14 Hasil Uji Multikolinieritas .....	58
Tabel 4.15 Hasil Uji Glejser .....	59
Tabel 4.16 Hasil Uji Parsial.....	61

**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
Gambar2.1 Kerangka Konseptual Penelitian.....	21
Gambar3.1 Kerangka Pemecahan Masalah .....	39
Gambar4.1 Struktur Organisasi .....	42
Gambar4.2 Hasil Uji Normalitas Data .....	60



**DAFTAR LAMPIRAN**

	Halaman
Lampiran 1 Kuesioner Penelitian.....	70
Lampiran 2 Lembar Kuesioner .....	71
Lampiran 3 Kuesioner .....	72
Lampiran 4 Hasil Jawaban Responden .....	74
Lampiran 5 Hasil Uji Instrumen .....	76
Lampiran 6 Hasil Analisis Regresi Linier Berganda .....	82
Lampiran 7 Hasil Uji Asumsi Klasik .....	82
Lampiran 8 Hasil Uji Hipotesis .....	84
Lampiran 9 t Tabel.....	85
Lampiran 10 R Tabel.....	87

## **BAB 1. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Manusia merupakan sumber daya paling penting dalam organisasi karena tanpa aspek sumber daya manusia sulit untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi meskipun aspek teknologi yang dimiliki organisasi telah sempurna. Pengelolaan sumber daya manusia yang baik merupakan faktor kunci agar organisasi dapat mencapai tujuannya. Maka sudah menjadi tugas dari bagian manajemen sumber daya manusia untuk mengelola sumber daya manusia yang dimiliki secara optimal demi kelangsungan hidup dan tercapainya tujuan suatu organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia tersebut harus mendapatkan perhatian serius, salah satu faktor yang dapat memengaruhi keberhasilan suatu organisasi adalah kinerja para karyawannya.

Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, hal ini menandakan bahwa perusahaan harus dapat memberi tanggung jawab pada pegawai sesuai dengan kemampuan dan keahlian dalam melaksanakan pekerjaan (Mangkunegara, 2009:67). Menurut Prawirosentono (2008:2) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Jika pekerjaan sudah berjalan dengan baik dan benar sesuai dengan ketentuan yang berlaku, maka kinerja karyawan akan mencapai hasil yang maksimal. Karyawan diharapkan mampu menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif dan efisien. Keberhasilan karyawan dalam bekerja dapat dinilai dari kepuasan konsumen, dan berkurangnya jumlah keluhan konsumen. Kinerja karyawan juga dapat diukur dari cepat atau tidaknya karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya, serta melakukan peran dan fungsinya demi keberhasilan perusahaan. Kinerja karyawan yang tinggi tentunya sangat diharapkan oleh perusahaan. Karena

semakin banyak karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi, maka produktivitas perusahaan secara keseluruhan akan meningkat sehingga perusahaan tetap akan bertahan pada persaingan global. Mengingat pada era sekarang persaingan antar perusahaan sudah semakin ketat dan kompleks. Salah satu faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi, dan motivasi kerja (Putu Sunarcaya, 2008).

Rivai (2014) menyatakan bahwa, gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Pemimpin sebagai penggerak perusahaan akan ikut memengaruhi kinerja para karyawannya. Gaya seorang pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif sesuai dengan perintahnya, dengan memiliki gaya kepemimpinan yang baik, seorang pemimpin dapat menggunakan gaya kepemimpinannya untuk bisa mengarahkan karyawan agar menggunakan kemampuan dan semangatnya dalam bekerja dengan baik, sehingga menciptakan kinerja yang baik di perusahaan.

Komunikasi organisasi juga ikut andil dalam memengaruhi kinerja karyawan. Komunikasi akan memainkan pengaruh dalam organisasi ketika memiliki peran aktif. Peran tersebut diantaranya komunikasi verbal dan non verbal. Komunikasi verbal dan non verbal adalah dasar terciptanya komunikasi baik. Komunikasi yang baik antara karyawan akan menghasilkan penyampaian informasi tugas yang tepat. Komunikasi merupakan alat penting untuk menyampaikan atau menerima informasi kepada atau dari pihak lain. Kesalahan dalam berkomunikasi akan memberikan hasil yang kurang baik dan dapat berakibat fatal, serta tidak mencapai sasaran (Bangun, 2012:360). Oleh karena itu, komunikasi antara karyawan akan memberikan proses penyampaian informasi yang tepat bagi kinerja karyawan untuk memaksimalkan penyelesaian tugas dan kewajiban.

Kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh faktor motivasi kerja. Motivasi sangat penting karena motivasi merupakan suatu hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, agar lebih antusias dan giat bekerja demi mencapai hasil yang optimal (Hasibuan, 2009:141). Motivasi penting dalam meningkatkan kinerja karyawan sehingga agar tujuan organisasi tercapai maka organisasi harus dapat menggerakkan dan mendorong pegawainya agar lebih semangat bekerja. Sedangkan menurut Richard M. Steers (Sedarmayanti, 2014:233) motivasi adalah kekuatan kecenderungan seorang individu melibatkan diri dalam kegiatan yang berarahkan sasaran dalam pekerjaan. Ini bukan perasaan senang yang relative terhadap hasil berbagai pekerjaan sebagaimana halnya kepuasan, tetapi lebih merupakan perasaan sedia/rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan. Veithzal Rivai (2011), mengatakan bahwa pengertian motivasi kerja adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu. kuat atau lemahnya motivasi kerja pegawai ikut menentukan kinerja karena kinerja seseorang tergantung pada kekuatan motifnya. Motif yang dimaksud disini adalah keinginan dan dorongan atau gerak yang ada dalam diri setiap individu untuk mencapai suatu sasaran. Seseorang yang mempunyai motivasi tinggi, ia akan bekerja keras, mempertahankan langkah kerja keras, dan memiliki perilaku yang dapat dikendalikan sendiri ke arah sasaran-sasaran penting. Dengan demikian motivasi tinggi yang dimiliki seorang pegawai dalam bekerja akan menghasilkan kinerja yang tinggi pula.

Berdasarkan dari hasil penelitian yang peneliti lakukan, peneliti memperoleh informasi dari responden yang terkait yaitu karyawan bagian penjualan PT Surya Madistrindo Banyuwangi bahwa kepemimpinan yang diterapkan oleh pemimpinnya selama ini di anggap belum memenuhi kebutuhan perusahaan secara optimal, dikarenakan belum mengoptimalkan dalam memberdayakan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan, penyampaian komunikasi yang terjalin diantara bawahan dengan atasan maupun karyawan dengan karyawan yang lain belum berjalan dengan baik, dan motivasi dari

karyawan untuk mencapai prestasi dalam bekerja masih belum dapat di pelihara dengan baik.

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang mendukung dalam penelitian ini diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Sehfudin (2011), Pertiwi (2016), dan Shintia (2016) tentang gaya kepemimpinan, komunikasi dan motivasi kerja dimana dalam hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja, artinya semakin baik gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi, dan motivasi kerja maka akan semakin meningkatkan kinerja dari para karyawan pada perusahaan tersebut.

Berdasarkan latar belakang yang telah di uraikan, maka untuk mengukur dan membuktikan hipotesis yang terkait dengan kepemimpinan, komunikasi organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan bagian penjualan pada PT Surya Madistrindo Banyuwangi maka peneliti mengambil judul dalam penelitian ini yaitu: “Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Bagian Penjualan pada PT Surya Madistrindo Banyuwangi”.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan dalam latar belakang di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- a. Apakah kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian penjualan pada PT Surya Madistrindo Banyuwangi?
- b. Apakah komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian penjualan pada PT Surya Madistrindo Banyuwangi?
- c. Apakah motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian penjualan PT Surya Madistrindo Banyuwangi?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dipaparkan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan bagian penjualan pada PT Surya Madistrindo Banyuwangi.
- b. Mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan bagian penjualan pada PT Surya Madistrindo Banyuwangi.
- c. Mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan bagian penjualan pada PT Surya Madistrindo Banyuwangi.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi beberapa pihak, antara lain:

#### a. Bagi PT Surya Madistrindo Banyuwangi

Hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan pertimbangan dan masukan, serta untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan, komunikasi organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan bagian penjualan pada PT Surya Madistrindo Banyuwangi dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan yang lebih baik.

#### b. Bagi penelitian selanjutnya

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi akademis bagi pengembangan konsep kepemimpinan, komunikasi organisasi, dan motivasi kerja kaitanya dengan kinerja karyawan yang masih perlu ditelaah lebih lanjut guna memperoleh konsep yang baru.

#### c. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia khususnya yang berhubun dengan kepemimpinan, komunikasi organisasi, dan motivasi kerja serta dampaknya terhadap kinerja karyawan.

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 Kepemimpinan

##### a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah aktivitas untuk memengaruhi orang-orang supaya diarahkan mencapai tujuan organisasi (Miftah Thoha, 2010:5). Kepemimpinan meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Sedangkan menurut (Yamin dan Maisah 2010:74), kepemimpinan adalah suatu proses yang dilakukan oleh seseorang dalam mengelola dan menginspirasi sejumlah pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi melalui aplikasi teknik- teknik manajemen. Menurut (Rivai 2004:2), kepemimpinan (*leadership*) adalah proses memengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Menurut (Hasibuan 2011:162), gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu posisi kunci dimana seorang pemimpin harus bisa mempengaruhi, mengarahkan, dan menunjukkan kemampuannya agar semua tujuan perusahaan bisa tercapai sesuai dengan yang telah ditetapkan (Hasibuan 2011:162). Menurut (Thoha 2003:303), Gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, yang tampak dan yang tidak tampak oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan yang menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan kepemimpinan terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari

falsafah, keterampilan sifat, sikap, yang sering diterapkan pemimpin ketika mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.

b. Fungsi kepemimpinan

Menurut Amirullah (2016:166) terdapat lima fungsi kepemimpinan yaitu :

1) Fungsi penentu arah

Keterbatasan sumber daya organisasi mengharuskan pemimpin untuk mengelola dengan efektif dengan kata lain arah yang hendak dicapai oleh organisasi menuju tujuannya yang harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sasaran dan perasaan yang ada. Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun oleh pimpinan dalam organisasi.

2) Fungsi sebagai juru bicara

Fungsi ini mengarahkan seorang pemimpin untuk berperan sebagai penghubung antara organisasi dengan pihak – pihak luar yang berkepentingan seperti pemilik saham, pemasok, penyalur, lembaga keuangan dan instansi pemerintah yang terkait.

3) Fungsi sebagai komunikator

Fungsi pemimpin sebagai komunikator lebih ditekankan pada kemampuannya untuk mengkomunikasikan sasaran – sasaran, strategi, dan tindakan yang harus dilakukan oleh bawahan.

4) Fungsi sebagai mediator

Konflik – konflik yang terjadi atau adanya perbedaan – perbedaan kepentingan dalam organisasi menuntut kehadiran seorang pemimpin dalam menyelesaikan masalah yang ada. Jadi kemampuan menjalankan fungsi kepemimpinan selaku mediator yang rasional, objektif, dan netral merupakan salah satu indikator efektifitas kepemimpinan seseorang.

5) Fungsi sebagai integrator

Adanya pembagian tugas, sistem lokasi daya dan tenaga, serta diperlukannya spesialisasi pengetahuan dan keterampilan dapat menimbulkan sikap, perilaku, dan tindakan berkotak – kotak dan oleh

karenanyatidak boleh di biarkan berlangsung terus – menerus. Dengan kata lain diperlukan integrator (pimpinan) terutama pada hirarki puncak organisasi.

#### c. Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Macam - macam gaya kepemimpinan (Suwanto 2011:157):

##### 1. Gaya kepemimpinan direktif

Gaya kepemimpinan ini membuat bawahan agar mengerti apa yang diharapkan pimpinan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan, dan memberi bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.

##### 2. Gaya kepemimpinan yang mendukung

Gaya kepemimpinan ini bersifat dengan menunjukkan sifat kepedulian atasan terhadap bawahan.

##### 3. Gaya kepemimpinan partisipatif

Gaya kepemimpinan ini berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil suatu keputusan.

##### 4. Gaya kepemimpinan berorientasi prestasi

Gaya kepemimpinan ini menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka

#### d. Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Kartono (2008), indikator-indikator gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

##### 1. Sifat

Sifat seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan untuk menentukan keberhasilannya menjadi seorang pemimpin yang berhasil, serta ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri-ciri di dalamnya.

##### 2. Kebiasaan

Kebiasaan seorang pemimpin memegang peranan utama dalam gaya kepemimpinan sebagai penentu pergerakan perilaku seorang pemimpin yang menggambarkan segala tindakan yang dilakukan sebagai pemimpin yang baik.

### 3. Tempramen

Tempramen adalah gaya perilaku seorang pemimpin dan cara khasnya dalam memberi tanggapan, dalam berinteraksi dengan orang lain. Beberapa pemimpin bertempramen aktif, sedangkan yang lainnya tenang. Deskripsi ini menunjukkan adanya variasi tempramen.

### 4. Watak

Watak seorang pemimpin yang lebih subjektif dapat menjadi penentu bagi keunggulan seorang pemimpin dalam mempengaruhi keyakinan (*determination*), ketekunan (*persistence*), daya tahan (*endurance*), dan keberanian (*courage*).

## 2.1.2 Komunikasi Organisasi

### a. Pengertian Komunikasi

Koontz dalam (Bangun, 2012:360) mendefinisikan bahwa komunikasi sebagai penyampaian informasi dari pengirim kepada penerima informasi dan dapat dipahami secara jelas oleh penerima informasi tersebut. Menurut Seiler (Muhammad, 2007:4) mendefinisikan bahwa komunikasi adalah proses dengan simbol verbal dan nonverbal dikirimkan, diterima, dan diberi arti. Dari definisi ini proses komunikasi sangatlah sederhana, yaitu mengirim dan menerima pesan tetapi sesungguhnya komunikasi adalah suatu fenomena yang kompleks yang sulit dipahami tanpa mengetahui prinsip dan komponen yang penting dari komunikasi tersebut.

Jadi, komunikasi dapat diidentifikasi sebagai suatu proses penyampaian informasi dari pengirim ke penerima pesan dengan menggunakan berbagai media yang efektif sehingga pesan tersebut dapat dengan jelas dan mudah dipahami oleh penerima pesan (Bangun, 2012:361).

## b. Komunikasi Dalam Organisasi

Komunikasi dalam organisasi adalah komunikasi yang dilakukan oleh para anggota organisasi. Berikut adalah arah komunikasi dalam organisasi (Bangun, 2012:367) antara lain:

### 1. Komunikasi ke Bawah

Komunikasi ke bawah adalah penyampaian informasi yang mengalir dari atasan kepada bawahan sesuai dengan garis komando dalam suatu organisasi. Ditujukan agar pemimpin mudah dalam mengambil keputusan.

### 2. Komunikasi ke Atas

Komunikasi ke atas adalah informasi yang berasal dari bawahan ke atasan. Komunikasi ke atas digunakan dalam pengajuan usul dan saran, keluhan, pengaduan dan penetapan sasaran dengan penerapan *management by objective*.

### 3. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal adalah komunikasi antar individu atau kelompok pada tingkat yang sama dalam suatu organisasi. Komunikasi horizontal bersifat koordinatif yaitu mengkoordinasikan tugas-tugas antar kelompok di dalam suatu perusahaan.

### 4. Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal adalah komunikasi yang dilakukan antar individu atau kelompok yang berbeda pada bagian yang berbeda dan pada tingkat yang berbeda pula. Komunikasi diagonal biasa diterapkan pada organisasi yang berskala besar di mana terdapat ketergantungan antar departemen yang berbeda dalam suatu organisasi.

## c. Fungsi Komunikasi Organisasi

Komunikasi dalam organisasi memiliki fungsi yaitu merupakan sarana untuk memadukan tugas-tugas yang terorganisasi. Empat fungsi komunikasi dalam organisasi antara lain (Bangun, 2012:361):

#### 1. Fungsi Pengawasan

Setiap organisasi mempunyai struktur dan garis komando. Berdasarkan garis komando tersebut, bila pegawai mengkomunikasikan keluhannya kepada atasannya berkaitan dengan pekerjaannya, sesuai dengan deskripsi pekerjaan dan kebijakan perusahaan, maka komunikasi sudah menjalankan fungsi pengawasan.

#### 2. Sebagai Motivasi

Dengan memberikan penjelasan kepada para pegawai tentang apa yang harus mereka lakukan, bagaimana prestasi kerja pegawai dan bagaimana cara bekerja agar dapat meningkatkan prestasi kerja.

#### 3. Pengungkap Emosi

Komunikasi yang terjadi dalam organisasi tersebut merupakan mekanisme yang mendasar pada masing-masing individu atau kelompok dalam organisasi tersebut yang menunjukkan rasa kecewa dan kepuasannya.

#### 4. Informasi

Fungsi ini berkaitan dengan pengambilan keputusan. Melalui kegiatan komunikasi dapat memberikan informasi kepada individu atau kelompok dalam pengambilan keputusan.

#### d. Prinsip Komunikasi

Untuk memahami hakikat suatu komunikasi perlu diketahui prinsip dari komunikasi. Menurut Seiler (Muhammad, 2007:19), ada empat prinsip dasar komunikasi yaitu:

1. Komunikasi adalah suatu proses. Suatu proses yang dimaksud disini adalah suatu kegiatan yang berlangsung secara terus menerus.
2. Komunikasi adalah sistem. Proses komunikasi terjadi ketika terdapat beberapa elemen di dalamnya, elemen tersebut adalah komunikator, pesan, media, dan feel.

3. Komunikasi bersifat interaksi dan transaksi. Inti dari proses komunikasi merupakan transmisi pesan antara komunikator dengan komunikan, hal ini penyebab terjadinya transaksi dan berlangsung secara berkelanjutan. Proses ini mendukung terjadinya interaksi bagi yang berkomunikasi.
4. Komunikasi dapat terjadi disengaja maupun tidak sengaja. Komunikasi yang disengaja terjadi karena pesan yang dikirimkan oleh komunikator memiliki tujuan khusus terhadap penerima yang dimaksud, hal tersebut dapat menimbulkan efek yang diharapkan. Komunikasi juga dapat terjadi secara tidak sengaja, tetapi dapat diterima dengan sengaja oleh siapa saja yang saat itu berada dalam jangkauannya.

e. Indikator Komunikasi

Menurut Suranto (2010:105) ada beberapa komunikasi yang efektif, diantaranya:

1. Pemahaman

Kepampuan memahami pesan secara cermat sebagaimana dimaksudkan oleh komunikator. Dalam hal ini komunikasi dikatakan efektif apabila mampu memahami secara tepat. Sedangkan komunikator dikatakan efektif apabila berhasil menyampaikan pesan secara cermat.

2. Kesenangan

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

3. Pengaruh pada sikap

Komunikasi dikatakan mempengaruhi sikap apabila seorang komunikan setelah menerima pesan kemudian sikapnya berubah sesuai dengan makna pesan itu. Tindakan mempengaruhi orang lain merupakan bagian dari kehidupan sehari-hari diperkantoran. Dalam berbagai situasi kita berusaha

mempengaruhi sikap orang lain dan berusaha agar orang lain bersikap sesuai keinginan kita.

#### 4. Hubungan yang makin baik

Dalam proses komunikasi yang efektif secara tidak sengaja meningkatkan kadar hubungan interpersonal. Di perkantoran sering kali terjadi komunikasi dilakukan bukan untuk menyampaikan informasi atau mempengaruhi sikap semata, tetapi kadang-kadang terdapat maksud implisit dibaliknya, yakni untuk membina hubungan baik.

#### 5. Tindakan

Kedua belah pihak yang berkomunikasi melakukan tindakan sesuai dengan pesan yang dikomunikasikan.

### 2.1.3 Motivasi Kerja

#### a. Pengertian dan indikator motivasi kerja

Motivasi berasal dari bahasa Latin “*movere*”, yang artinya dorongan atau menggerakkan, motivasi (*motivation*) dalam manajemen hanya ditunjukkan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi membahas caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja secara produktif dan berhasil mencapai serta mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda satu dengan lainnya. Hal ini berbeda karena setiap anggota suatu organisasi adalah unik secara biologis maupun secara psikologis dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula (Supriyanto, 2003:41).

Menurut Hamzah B. Uno (2009:73) dimensi dan indikator motivasi kerja dapat dikelompokkan sebagai berikut :

#### 1. Motivasi internal

Motivasi internal adalah motivasi yang timbul dari dalam diri individu :

- a) Tanggung jawab dalam melaksanakan tugas
- b) Melaksanakan tugas dengan target yang jelas
- c) Memiliki tujuan yang jelas dan menantang

- d) Ada umpan balik atas hasil pekerjaannya
- e) Memiliki rasa senang dalam bekerja
- f) Selalu berusaha untuk mengungguli prestasi orang lain
- g) Mengutamakan prestasi dalam melakukan pekerjaan

## 2. Motivasi eksternal

Motivasi eksternal merupakan motivasi yang timbul dari situasi dan kondisi yang terjadi disekitar individu :

- a) Selalu berusaha memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya
- b) Senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakanya
- c) Bekerja dengan tujuan memperoleh insentif
- d) Bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari teman dan atasan

## b. Teori Motivasi Kerja

Beberapa teori motivasi yang dikenal dan dapat diterapkan dalam organisasi akan diuraikan sebagai berikut (Sedarmayanti, 2014:234):

### 1. Teori Motivasi Kebutuhan Abraham Maslow

Hirarki lima kebutuhan dengan tiap kebutuhan secara berurutan dipenuhi, maka kebutuhan berikutnya menjadi dominan.

- a. Fisiologis, antara lain rasa lapar, haus, perlindungan (pakaian dan perumahan), seks dan kebutuhan lain.
- b. Keamanan, antara lain kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional.
- c. Sosial, antara lain kasih sayang, rasa saling memiliki, diterima dengan baik, persahabatan.
- d. Penghargaan, antara lain mencakup faktor rasa hormat internal seperti: harga diri, otonomi dan prestasi, dan faktor hormat eksternal seperti: status, pengakuan dan perhatian.
- e. Aktualisasi diri, merupakan dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu menjadi, mencakup pertumbuhan, mencapai potensialnya dan pemenuhan diri.

### 2. Teori X dan Y menurut Douglas McGregor

Dua pandangan berbeda mengenai manusia:

- 1) Teori X: pengandaian bahwa karyawan itu tidak menyukai kerja, malas, tidak menyukai tanggung jawab dan harus dipaksa agar berprestasi.

Pengandaian teori X:

- a) Karyawan tidak suka bekerja
  - b) Perlu diawasi, dipaksa, diperingatkan untuk mengerjakan pekerjaannya.
  - c) Membutuhkan pengarahan dalam melaksanakan tugasnya.
  - d) Tidak menginginkan adanya tanggung jawab.
  - e) Tugas yang diberikan harus diawasi setiap langkah pengerjaannya.
- 2) Teori Y: pengandaian bahwa karyawan menyukai kerja, kreatif, dan berusaha bertanggung jawab. Empat pengandaian teori Y :
    - a) Bertanggung jawab penuh atas semua pekerjaannya dan memiliki motivasi yang kuat untuk mengerjakan semua pekerjaan yang diberikan.
    - b) Hanya memerlukan sedikit bimbingan dalam menyelesaikan tugasnya.
    - c) Beranggapan bahwa pekerjaan adalah bagian dari hidupnya.
    - d) Dapat menyelesaikan tugas dan masalah dengan kreatif dan imajinatif.

### c. Tujuan Motivasi

Untuk menjamin karyawan dalam melaksanakan tugasnya, maka tugas pemimpin adalah memberikan motivasi (Hasibuan, 2003:97). Tujuan pemberian motivasi kepada karyawan sebagai berikut :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja
2. Meningkatkan produktivitas kerja
3. Mempertahankan kestabilan karyawan
4. Meningkatkan kedisiplinan
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan
6. Menciptakan suasana dan hubungan yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, disiplin kerja dan partisipasi karyawan
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
9. Meningkatkan rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugasnya

## 10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

### 2.1.4 Kinerja Karyawan

#### a. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Menurut Mulyadi (2015:63) kinerja (prestasi kerja) dapat didefinisikan, hasil kerja yang dicapai oleh pekerja atau karyawan secara kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka. Menurut Mangkunegara (2009:9) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Pada dasarnya kinerja lebih mengacu pada pencapaian tugas seseorang dalam suatu organisasi. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2009:5).

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu hasil kerja yang telah dicapai oleh para pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas yang telah disesuaikan dengan tanggung jawabnya yang dihubungkan dengan suatu standar tertentu dari masing-masing organisasi.

#### b. Indikator kinerja

Indikator kinerja Menurut Mangkunegara (2009:67) adalah sebagai berikut:

##### 1. Kualitas kerja

Menunjukkan kerapian, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

##### 2. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu, sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

### 3. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja, serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

### 4. Kerjasama

Menunjukkan kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai lain secara vertikal dan horizontal, baik di dalam maupun di luar pekerjaan, sehingga pekerjaan akan semakin baik.

### 5. Inisiatif

Adanya inisiatif dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan, serta mengatasi masalah dalam pekerjaan merupakan cara karyawan yang memiliki kinerja baik, sehingga tanpa menunggu perintah dari atasan, karyawan mampu mengatasi masalah dalam melakukan pekerjaan dengan baik.

### c. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Banyak faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, baik hubungan dengan karyawan maupun yang berhubungan dengan lingkungan kerja perusahaan. Menurut Wilson (2012:140) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri dari hasil kerja, perilaku, atribut dan kompetensi, dan komparatif.

1. Hasil kerja, yaitu keberhasilan karyawan dalam pelaksanaan kerja (output) biasanya terukur, seberapa besar yang telah dihasilkan, berapa jumlahnya dan besar kenaikannya, misalnya, omset pemasaran, jumlah keuntungan dan total perputaran aset dan lain-lain.
2. Perilaku, yaitu aspek tindak tanduk karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, seperti pelayanannya, kesopannya, sikapnya, dan perilakunya terhadap sesama karyawan atau kepada pelanggan.
3. Atribut dan kompetensi, yaitu kemahiran dan penguasaan karyawan sesuai tuntutan jabatan, pengetahuan, keterampilan dan keahliannya, seperti kepemimpinan, inisiatif, komitmen.

4. Komparatif, yaitu membandingkan hasil kinerja karyawan dengan karyawan lainnya yang selevel dengan yang bersangkutan.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang pernah dilakukan oleh peneliti sebelumnya, sehingga dijadikan dasar gambaran bagi peneliti saat ini, walaupun terdapat perbedaan subjek, objek, variabel penelitian dan metode analisis yang digunakan. Adapun penelitian terdahulu yang dijadikan referensi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Penelitian yang dilakukan oleh Arif Sehfudin tahun 2011 dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus PT Bank Tabungan Nasional Cabang Semarang). Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT Bank Tabungan Nasional Cabang Semarang.
- b. Penelitian yang dilakukan oleh Erica Dian Pertiwi tahun 2016 dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Internal, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT Gujati 59 Utama Sukoharjo). Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 50 orang yang diambil secara *purposive sampling*. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan, komunikasi internal, dan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT Gujati 59 Utama Sukoharjo).
- c. Penelitian yang dilakukan oleh Lufi Rizki Pradana tahun 2016 dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Pimpinan terhadap Kinerja Pegawai Melalui Motivasi Kerja pada Dinas Koperasi dan UMKM Kabupaten Jember. Metode analisis yang digunakan adalah analisis jalur (*path analysis*). Teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus

dengan jumlah 38 responden. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan komunikasi pimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara langsung dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, tetapi komunikasi pimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dan gaya kepemimpinan serta komunikasi pimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja pada Dinas Koperasi UMKM Kabupaten Jember.

- d. Penelitian yang dilakukan oleh Novi Shintia tahun 2016 dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja PNS pada Politeknik Negeri Banjarmasin. Metode yang digunakan adalah analisis regresi linear berganda. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik sampling berimbang (*porportional sampling*). Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, komunikasi, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja PNS pada Politeknik Negeri Banjarmasin.

Dari penjelasan penelitian terdahulu di atas, maka dapat diringkas sebagai berikut:

Tabel 2.1 Ringkasan Penelitian Terdahulu

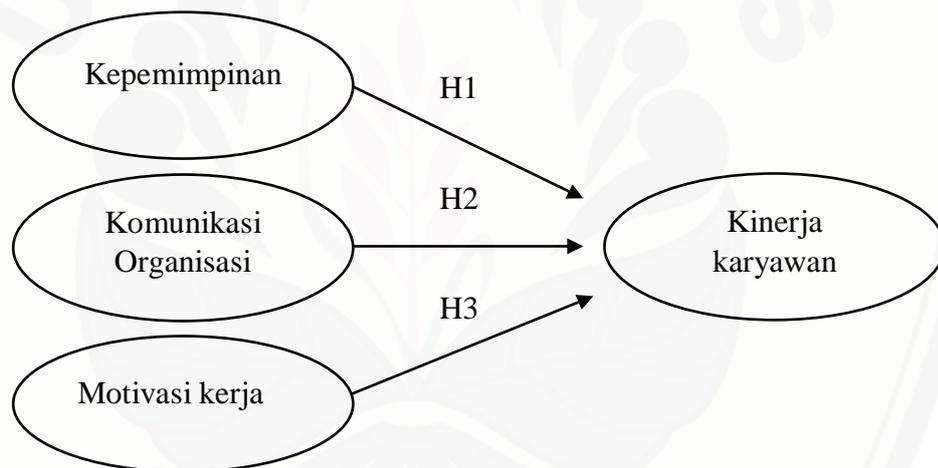
No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil Kesimpulan
1	Arif Sehfudin (2011)	Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Komunikasi Organisasi ( $X_2$ ), Motivasi Kerja ( $X_3$ ), Kinerja (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Erica Dian Pertiwi (2016)	Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Komunikasi Internal ( $X_2$ ), Motivasi ( $X_3$ ), Disiplin Kerja ( $X_4$ ), Kinerja (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Gaya kepemimpinan, komunikasi internal, motivasi, dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
3	Lufi Rizki Pradana (2015)	Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Komunikasi Pimpinan ( $X_2$ ), Motivasi Kerja (Z), Kinerja (Y)	Analisis Path ( <i>path analysis</i> )	Gaya kepemimpinan dan komunikasi pimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai. Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh secara langsung dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, tetapi komunikasi pimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Motivasi kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dan gaya kepemimpinan serta komunikasi pimpinan berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja
4	Novi Shintia (2016)	Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ), Komunikasi Organisasi ( $X_2$ ), Motivasi Kerja ( $X_3$ ), Kinerja (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Gaya kepemimpinan, komunikasi organisasi, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Sumber: Arif Sehfudin (2011), Erica Dian Pertiwi (2016), Lufi Rizki Pradana (2015), Novi Shintia (2016)

### 2.3 Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual merupakan gambaran yang menunjukkan hubungan variabel-variabel yang terdapat pada sebuah penelitian. Kerangka konseptual bertujuan untuk mempermudah dalam menganalisis variabel-variabel terkait, serta diharapkan dapat memberikan alur berpikir dalam menyusun hipotesis penelitian dan pembahasan penelitian. Objek yang digunakan dalam penelitian ini adalah PT Surya Madistrindo Banyuwangi.

Kerangka konseptual pada Gambar 2.1 menunjukkan pengaruh kepemimpinan, komunikasi organisasi, dan motivasi kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan tinjauan penelitian yang diuraikan pada latar belakang, kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual Penelitian

Keterangan :

→ : Hubungan secara parsial

H1 : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

H2 : Komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan

H3 : Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap masalah yang masih bersifat praduga dan masih harus dibuktikan kebenarannya. Maka hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 2.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan salah satu posisi kunci dimana seorang pemimpin harus bisa mempengaruhi, mengarahkan, dan menunjukkan kemampuannya agar semua tujuan perusahaan bisa tercapai sesuai dengan yang telah ditetapkan (Hasibuan 2011:162).

Pernyataan tersebut didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Shintia (2016) yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa kepemimpinan dari seorang pemimpin dapat mempengaruhi kinerja dari karyawannya. Kinerja yang baik akan mempermudah perusahaan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti mengambil hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian penjualan pada PT Surya Madistrindo Banyuwangi

### 2.4.2 Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Koontz dalam (Bangun, 2012:360) mendefinisikan bahwa komunikasi sebagai penyampaian informasi dari pengirim kepada penerima informasi dan dapat dipahami secara jelas oleh penerima informasi tersebut. Maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi adalah proses transaksi informasi secara verbal maupun non verbal yang memiliki hubungan secara vertikal dan horizontal di dalam organisasi yang memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan apabila tidak berjalan dengan baik.

Pernyataan di atas didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Novia Shintia (2016), penelitian tersebut menunjukkan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa komunikasi yang terjalin di dalam organisasi akan mempengaruhi kinerja karyawan yang ada di dalamnya. Jika komunikasi terjalin dengan baik maka karyawan akan bekerja dengan nyaman sehingga hasil kerja mereka juga akan bagus begitu sebaliknya.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti mengambil hipotesis sebagai berikut:

H<sub>2</sub> : Komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian penjualan pada PT Surya Madistrindo Banyuwangi

#### 2.4.3 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi membahas caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja secara produktif dan berhasil mencapai serta mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Motivasi merupakan masalah kompleks dalam organisasi, karena kebutuhan dan keinginan setiap anggota organisasi berbeda satu dengan lainnya. Setiap anggota suatu organisasi adalah unik secara biologis maupun secara psikologis dan berkembang atas dasar proses belajar yang berbeda pula (Supriyanto, 2003:41). Maka motivasi dapat di katakan memiliki hubungan dengan kinerja karyawan, karena dengan adanya motivasi kerja kinerja karyawan akan lebih produktif.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Novi shintia (2016) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, maka jika setiap karyawan memiliki motivasi yang tinggi dalam bekerja maka kinerja mereka akan semakin baik.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti mengambil hipotesis sebagai berikut:

H<sub>3</sub> : Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian penjualan pada PT Surya Madistrindo Banyuwangi.

## BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN

### 3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian adalah suatu deskripsi yang digunakan sebagai dasar dalam melakukan penelitian agar dalam pelaksanaannya dapat berjalan dengan baik. Berdasarkan latar belakang masalah dan rumusan masalah yang ada, karakteristik masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai *explanatory reserachresearch* dimana penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa atau penelitian penjelasan (Singharimbun, 2010:256).

### 3.2 Populasi dan Sampel

#### 3.2.1 Populasi

Populasi merupakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan (Sugiyono, 2016:117). Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Surya Madistrindo Banyuwangi khusus bagian penjualan sebanyak 45 karyawan.

#### 3.2.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2016:118) sampel merupakan bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel pada penelitian ini adalah sampel jenuh atau metode sensus. Sampel Jenuh adalah teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2013:96). Berdasarkan jumlah populasi yang dimiliki oleh PT Surya Madistrindo Banyuwangi yaitu bagian penjualan sebanyak 45 orang, jadi sampel dalam penelitian ini sebanyak 45 karyawan bagian penjualan pada PT Surya Madistrindo Kabupaten Banyuwangi.

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

#### 3.3.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang dikuantitatifkan kemudian diolah dengan menggunakan metode statistik dan diinterpretasikan kembali secara kualitatif. Pernyataan-pernyataan yang tertera pada kuesioner akan diterjemahkan ke dalam bentuk angka dengan menggunakan pengukuran skala likert.

#### 3.3.2 Sumber Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Data primer

Sumber data primer dalam penelitian ini meliputi data karyawan, hasil wawancara pada bagian Personalia dan penyebaran kuesioner yang dibagikan kepada karyawan bagian penjualan PT Surya Madistrindo Banyuwangi.

b. Data Sekunder

Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari *website*. Data sekunder meliputi sejarah organisasi dan struktur organisasi pada PT Surya Madistrindo Banyuwangi.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan teknik atau cara yang dilakukan untuk mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Kuesioner

Kuesioner adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan daftar pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden. Dalam penelitian ini, yaitu karyawan PT Surya Madistrindo Banyuwangi bagian penjualan.

b. Wawancara

Merupakan suatu teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui tatap muka dan tanya jawab langsung antara pengumpul data maupun peneliti terhadap narasumber untuk mendukung dalam melakukan penelitian. Dalam

penelitian ini, yaitu karyawan PT Surya Madistrindo Banyuwangi bagian penjualan.

### 3.5 Identifikasi Variabel

Dalam penelitian ini variabel yang digunakan adalah variabel bebas dan variabel terikat. Menurut Sugiyono (2013:39), variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat. Sedangkan variabel terikat adalah variabel yang dipengaruhi atau terjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi dua jenis yaitu:

a. *Independent Variabel* atau variabel bebas (X)

Variabel bebas adalah variabel yang tidak tergantung pada variabel lainnya. Variabel bebas dalam penelitian ini, yaitu:

1. Kepemimpinan (X1)
2. Komunikasi Organisasi (X2)
3. Motivasi Kerja (X3)

b. *Dependent Variable* atau variabel terikat (Y)

Variabel terikat adalah variabel yang bergantung pada variabel lainnya. Variabel terikat dalam penelitian ini, yaitu kinerja karyawan bagian penjualan PT Surya Madistrindo Banyuwangi.

### 3.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel, yaitu suatu definisi mengenai variabel yang bertujuan untuk memberikan kejelasan dan batasan terhadap konsep dalam menyusun kuesioner penelitian. Adapun definisi operasional variabel dan indikatornya dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Kepemimpinan (X1)

Definisi operasional kepemimpinan adalah kepemimpinan yang digunakan pemimpin pada PT Surya Madistrindo Banyuwangi untuk mempengaruhi bawahan agar tujuan organisasi tercapai atau juga dapat dikatakan pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh pemimpin. Indikator

variabel kepemimpinan pada PT Surya Madistrindo Banyuwangi adalah sebagai berikut :

1. Sifat

Sifat pemimpin pada PT Surya Madistrindo Banyuwangi sedikit berkomunikasi dan lebih mengutamakan tindakan dalam seluruh kegiatan perusahaan.

2. Kebiasaan

Kebiasaan pemimpin pada PT Surya Madistrindo Banyuwangi yang diterapkan dalam pengambilan keputusan lebih menyenangi mengambil keputusan berdasarkan sudut pandang pemimpin sendiri dan bukan berdasarkan rapat maupun musyawarah.

3. Tempramen

Tempramen yang dimiliki pemimpin pada PT Surya Madistrindo Banyuwangi cenderung lebih tenang. Pemimpin masih kurang dalam memberikan tanggapan maupun berinteraksi dengan karyawan.

4. Watak

Watak yang dimiliki pemimpin pada PT Surya Madistrindo Banyuwangi kurang memberikan apresiasi atau pemberdayaan atas hasil kinerja yang diraih oleh para karyawannya.

b. Komunikasi Organisasi (X2)

Komunikasi merupakan penyampaian informasi dari pengirim pesan kepada penerima pesan yaitu pemimpin kepada karyawan dan karyawan kepada karyawan lain pada PT Surya Madistrindo Banyuwangi. Hal ini dilakukan agar tidak terjadi kesalah pahaman yang mengakibatkan terhambatnya pencapaian tujuan. Indikator variabel komunikasi organisasi dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan indikator berikut :

1. Pemahaman

Kemampuan memahami pesan yang terjalin pada PT Surya Madistrindo Banyuwangi berlangsung secara cermat sebagaimana dimaksudkan oleh komunikator, akan tetapi komunikasi dapat dikatakan belum efektif karena minimnya interaksi.

2. Kesenangan

Proses komunikasi pada PT Surya Madistrindo Banyuwangi belum dapat dikatakan menyenangkan karena komunikasi yang terjalin hanya berdasarkan kebutuhan operasional pekerjaan semata.

3. Pengaruh pada sikap

Komunikasi yang terjalin pada PT Surya Madistrindo Banyuwangi mampu memberikan pengaruh pada sikap komunikator maupun komunikan. Sehingga komunikan bersikap sesuai dengan komunikasi yang disampaikan oleh komunikator.

4. Hubungan yang makin baik

Dalam proses komunikasi yang efektif secara tidak sengaja meningkatkan kadar hubungan interpersonal. Berdasarkan komunikasi yang berjalan pada PT Surya Madistrindo Banyuwangi belum menimbulkan hubungan yang makin baik karena komunikasi berlangsung hanya dalam penyampaian informasi operasional kerja, dan tidak memiliki pesan secara implisit.

5. Tindakan

Kedua belah pihak yang berkomunikasi pada PT Surya Madistrindo Banyuwangi melakukan tindakan sesuai dengan pesan yang dikomunikasikan.

- c. Motivasi Kerja (X3)

Motivasi berasal dari dalam diri atau motivasi intrinsik, dan motivasi yang berasal dari luar atau motivasi ekstrinsik. Indikator variabel motivasi kerja karyawan PT Surya Madistrindo Banyuwangi diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut:

1. Motivasi internal

- a. Tanggung jawab dalam melaksanakan tugas
- b. Melaksanakan tugas dengan target yang jelas
- c. Memiliki tujuan yang jelas dan menantang dalam melakukan pekerjaan
- d. Ada umpan balik atas hasil pekerjaannya
- e. Memiliki rasa senang dalam bekerja
- f. Selalu berusaha mengungguli prestasi orang lain
- g. Mengutamakan prestasi dari apa yang dikerjakan

2. Motivasi eksternal

- a. Selalu berusaha memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya
- b. Senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya
- c. Bekerja dengan ingin memperoleh insentif
- d. Bekerja dengan harapan ingin memperoleh perhatian dari atasan

- d. Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang telah dicapai oleh para karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas yang telah disesuaikan dengan tanggung jawabnya yang dihubungkan dengan suatu standar tertentu. Indikator variabel kinerja karyawan bagian penjualan PT Surya Madistrindo Banyuwangi dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan indikator sebagai berikut:

1. Kualitas kerja

Menunjukkan kerapian, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan beban pekerjaan yang diberikan.

2. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu, sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan target yang diberikan perusahaan.

### 3. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar tanggung jawab karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaan yang diberikan.

### 4. Kerjasama

Menunjukkan kesediaan karyawan untuk bekerjasama dengan karyawan lain, baik di dalam maupun di luar pekerjaan, sehingga pekerjaan akan semakin baik.

### 5. Inisiatif

Adanya inisiatif dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan, serta mengatasi masalah dalam pekerjaan merupakan cara karyawan yang memiliki kinerja baik, sehingga tanpa menunggu perintah dari atasan, karyawan mampu mengatasi masalah dalam melakukan pekerjaan dengan baik.

## 3.7 Skala Penelitian

Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Skala likert digunakan untuk mengukur persepsi atau sikap seseorang dimana variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel yang digunakan sebagai titik tolak dalam menyusun butir-butir instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan (Sugiyono, 2016: 134).

Dengan skala likert, variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut diisikan titik tolak untuk menyusun item-item instrumen berupa pernyataan atau pertanyaan. Skala likert dalam penelitian ini terdiri dari 5 kategori jawaban dan masing-masing jawaban diberi skor sebagai berikut:

- a. Skor 5 : Sangat Setuju (SS)
- b. Skor 4 : Setuju (S)
- c. Skor 3 : Cukup Setuju (CS)
- d. Skor 2 : Tidak Setuju (TS)
- e. Skor 1 : Sangat Tidak Setuju (STS)

### 3.8 Metode Analisis

#### 3.8.1 Uji Instrumen

Menurut Sugiyono (2005:137), dengan menggunakan *instrument yang valid dan reliable* dalam pengumpulan data, maka diharapkan hasil penelitian akan menjadi *valid dan reliable*. Jadi instrument yang *valid dan reliable* merupakan syarat mutlak untuk mendapatkan hasil penelitian yang valid dan reliabel.

##### a. Uji Validitas

Uji validitas data bertujuan untuk mengetahui validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner. Menurut Husein (2002:111), uji validitas dapat dilakukan dengan menghitung korelasi antar masing-masing pertanyaan dengan skor total pengamatan. Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *Product moment pearson*, rumusnya yaitu :

Keterangan:

$$r_{xy} = \frac{N(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{(N(\sum X^2) - (\sum X)^2)(N(\sum Y^2) - (\sum Y)^2)}}$$

- $r_{xy}$  = Koefisien korelasi  
 $X$  = Nilai variabel bebas  
 $Y$  = Nilai variabel terikat  
 $n$  = Jumlah data (responden / populasi)

Dasar pengambilan keputusan :

- Apabila  $r$  hasil  $>$   $r$  tabel, maka variabel tersebut Valid.
- Apabila  $r$  hasil  $<$   $r$  tabel, maka variabel tersebut tidak Valid.

Pengukuran validitas dilakukan dengan menguji taraf signifikan *product moment pearson's*. Suatu variabel dikatakan valid apabila variabel tersebut memberikan nilai signifikansi  $<5\%$  (Prayitno 2010:70). Jadi jika  $r$  hitung  $>$   $r$  tabel dan bernilai positif maka butir pernyataan atau indikator tersebut dikatan valid, dan butir pernyataan dikatakan valid apabila nilai signifikansinya  $> 0.05$ .

### b. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas digunakan untuk menguji kemampuan suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukurannya diulangi dua kali atau lebih (Prayitno, 2010:75). Reliabilitas berkonsentrasi pada masalah akurasi pengukuran dan hasilnya. Dengan kata lain reliabilitas menunjukkan seberapa besar pengukuran kendali terhadap subyek yang sama.

Pengujian kendala alat ukur yang digunakan adalah reliabilitas metode *alpha* ( $\alpha$ ) yang menggunakan metode *cronbach* dengan rumus sebagai berikut: (Prayitno, 2010:75)

$$\alpha = \frac{kr}{1 + (k - 1)r}$$

Keterangan :

$\alpha$  : koefisien reliabilitas

r: koefisien rata-rata korelasi antara variabel

k : jumlah variabel bebas

Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan menguji statistic *Cronbach's Alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila variabel tersebut memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60 (Prayitno, 2010:75).

### c. Uji Normalitas

Menurut Nugroho (2005:18), uji normalitas data sebaiknya dilakukan sebelum data diolah berdasarkan model-model penelitian. Uji normalitas ini bertujuan untuk mengetahui distribusi data dalam variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Data yang baik dan layak yang digunakan dalam penelitian adalah data yang berdistribusi normal. Untuk mendeteksi apakah residual berdistribusi normal atau tidak yaitu dengan menggunakan *Kolmogorov-Smirnov* (K-S). Kuesioner penelitian dikatakan terdistribusi normal apabila nilai Asymp. Sig. lebih besar dari 0,05 (5%). Pengujian normalitas dapat dilakukan dengan kriteria sebagai berikut :

Jika nilai signifikan > 0.05 maka data tersebut berdistribusi normal

Jika nilai signifikan < 0.05 maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

### 3.8.2 Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda adalah hubungan antara variabel dependen dengan variabel independen. Jika menggunakan dua atau lebih variabel independen dalam satu model regresi, maka disebut analisis regresi linier berganda, tetapi jika hanya menggunakan satu variabel independen maka disebut analisis regresi linier sederhana (Prayitno, 2010:78-79).

Dalam penelitian ini, untuk mengetahui pengaruh antar variabel kepemimpinan, komunikasi organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan bagian penjualan pada PT Surya Madistrindo Kabupaten Banyuwangi dinyatakan dalam persamaan sebagai berikut:

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

Keterangan :

Y : Kinerja

X<sub>1</sub>: Kepemimpinan

X<sub>2</sub>: Komunikasi Organisasi

X<sub>3</sub>: Motivasi Kerja

a : Konstanta

b<sub>1</sub>b<sub>2</sub>b<sub>3</sub>: Koefisien regresi

### 3.8.3 Uji Asumsi Klasik

Pengujian asumsi klasik diperlukan untuk mengetahui apakah hasil estimasi regresi yang dilakukan benar-benar bebas dari adanya gejala heteroskedastisitas dan gejala multikolinearitas. Model regresi dapat dijadikan alat estimasi yang tidak bias jika dan telah memenuhi persyaratan BLUE (*Best Linear Unbiased Estimator*), yakni tidak terdapat heteroskedastisitas, tidak terdapat multikolinearitas, dan tidak terdapat autokorelasi.

Adapun uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### a. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik multikolinearitas, yaitu adanya hubungan linear antar variabel independen dalam model regresi. Uji multikolinearitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menghitung nilai VIF (*Variance Inflation Factor*). Multikoliniearitas terjadi apabila nilai VIF  $> 10$  dan sebaliknya jika nilai VIF  $< 10$ , maka tidak terjadi multikolinearitas. Selain itu, multikolinearitas juga dapat terjadi apabila angka *tolerance* menjauhi 1. Bila pada model regresi terjadi multikolinearitas, maka tindakan yang dilakukan peneliti untuk mengatasi masalah multikolinearitas adalah dengan cara mengganti atau mengeluarkan salah satu variabel yang memiliki korelasi tinggi pada model regresi tersebut (Ghozali, 2011:138).

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan *varians* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain, untuk mengetahui ada tidaknya heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan menggunakan uji Glejser atau uji Park. Dalam penelitian ini uji yang digunakan untuk mendeteksi adanya heteroskedastisitas adalah uji Glejser. Menurut Gujarati (1999:107), pengujian heteroskedastisitas dengan menggunakan uji Glejser dilakukan dengan cara meregresikan nilai absolut residual terhadap seluruh variabel bebas. Nilai signifikan menunjukkan lebih besar dari 0,05 (5%) maka tidak terjadi heteroskedastisitas, apabila hasil regresi absolut terhadap seluruh variabel bebas yang mempunyai nilai t hitung yang tidak signifikan, maka dapat dikatakan bahwa model penelitian lolos dari adanya heteroskedastisitas.

3.8.4 Uji Hipotesis

Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui signifikansi pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen. Adapun uji hipotesis tersebut terdiri dari:

a. Uji Parsial ( Uji t )

Uji statistik t pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variasi variabel

dependen (Ghozali, 2005:83). Pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah variabel independen (kepemimpinan, komunikasi organisasi, dan motivasi kerja) terhadap variabel dependen (kinerja karyawan) secara terpisah. Untuk menguji variabel yang berpengaruh antara  $X_1$ ,  $X_2$ , dan  $X_3$  terhadap  $Y$  secara terpisah, maka digunakan uji t.

Rumushitung nilai t menurut Sugiyono (2002:84) adalah :

$$t = \frac{bi}{Se(bi)}$$

Keterangan:

t : teat signifikan dengan skala korelasi

bi: koefisien regresi

Se(bi):standar eror dari koefisien regresi

Formulasi hipotesis uji t :

1.  $H_0 : bi = 0, i = 1, 2, 3$

$H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, tidak ada pengaruh secara parsial antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

2.  $H_a : bi \neq 0, i = 1, 2, 3$

$H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, ada pengaruh secara parsial antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y)

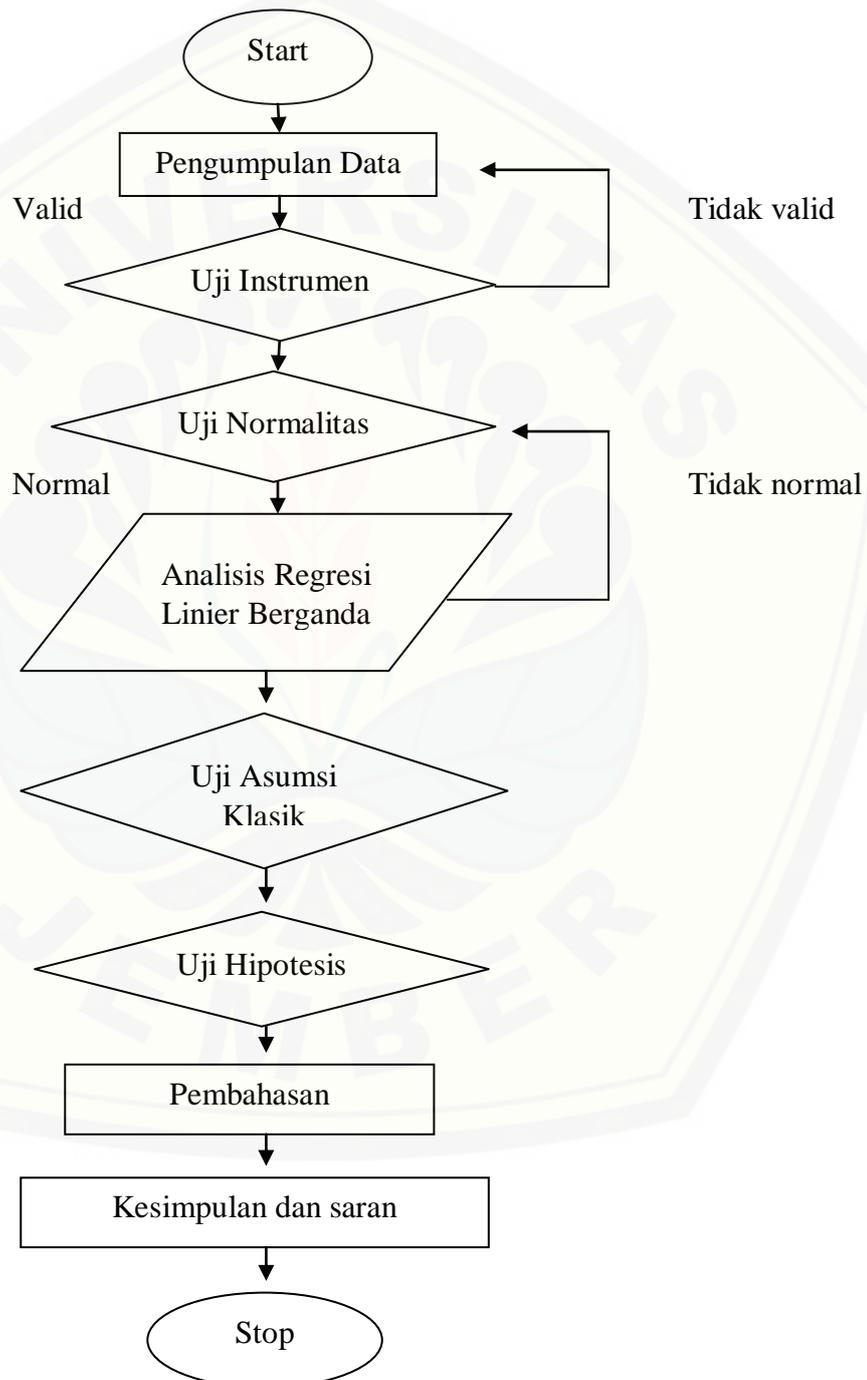
3. *Level of significane 5 %*

4. Kriteria pengujian :

- a. apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, jadi variabel bebas secara parsial memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.
- b. apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  berarti  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak, jadi variabel bebas secara parsial tidak memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.

### 3.9 Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah merupakan tahap-tahap yang dilakukan mulai dari awal penelitian hingga selesai yang disajikan dalam bentuk gambar. Adapun kerangka pemecahan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 3.1. Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan:

- a. *Start* yaitu tahap persiapan materi untuk mencari data.
- b. Pengumpulan data yaitu dengan menyebarkan kuesioner atau mendapatkan data primer dan sekunder.
- c. Uji instrumen merupakan pengujian terhadap uji validitas, uji reliabilitas, dan uji normalitas data yaitu pada tahap ini melakukan pengujian terhadap data untuk mengetahui apakah kehandalan instrumen yang digunakan sudah sesuai.
- d. Uji normalitas, uji ini digunakan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak.
- e. Analisis regresi linear berganda yaitu untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas (*independent variable*) terhadap variabel terikat (*dependent variable*).
- f. Uji asumsi klasik. Setelah melakukan analisis regresi linear berganda, maka pengolahan data berikutnya adalah melakukan pendugaan parameter yang sesuai dengan model yang dikembangkan yaitu mencari tahu ada tidaknya permasalahan dalam suatu model.
- g. Uji hipotesis yaitu melakukan uji signifikansi untuk menguji signifikan atau tidaknya pengaruh variabel bebas (*independent variable*) terhadap variabel terikat (*dependent variable*).
- h. Pembahasan.
- i. Kesimpulan dan saran yaitu menarik suatu kesimpulan dari analisis tersebut dan memberikan saran sesuai dengan perhitungan yang telah dilakukan.
- j. *Stop* yaitu penyelesaian atau berakhirnya penelitian dilakukan dengan pemberian hasil penelitian.

Lanjutan lampiran 10

DF = n-2	Tingkat Signifikansi Untuk Uji 1 arah				
	0,05	0,025	0,001	0,005	0,0005
	Tingkat Signifikansi Untuk Uji 2 arah				
	0,1	0,05	0,02	0,01	0,001
26	0,3172	0,3739	0,4372	0,4785	0,5880
27	0,3115	0,3673	0,4297	0,4705	0,5790
28	0,3061	0,3610	0,4226	0,4629	0,5703
29	0,3009	0,3550	0,4158	0,4556	0,5620
30	0,2960	0,3494	0,4093	0,4487	0,5541
31	0,2913	0,3440	0,4032	0,4421	0,5465
32	0,2869	0,3388	0,3972	0,4357	0,5392
33	0,2826	0,3338	0,3916	0,4296	0,5322
34	0,2785	0,3291	0,3862	0,4238	0,5254
35	0,2746	0,3246	0,3810	0,4182	0,5189
36	0,2709	0,3202	0,3760	0,4128	0,5126
37	0,2673	0,3160	0,3712	0,4076	0,5066
38	0,2638	0,3120	0,3665	0,4026	0,5007
39	0,2605	0,3081	0,3621	0,3978	0,4950
40	0,2573	0,3044	0,3578	0,3932	0,4896
41	0,2542	0,3008	0,3536	0,3887	0,4843
42	0,2512	0,2973	0,3496	0,3843	0,4791
43	0,2483	0,2940	0,3457	0,3801	0,4742
44	0,2455	0,2907	0,3420	0,3761	0,4694
45	0,2429	0,2876	0,3384	0,3721	0,4647
46	0,2403	0,2845	0,3348	0,3683	0,4601
47	0,2377	0,2816	0,3314	0,3646	0,4557
48	0,2353	0,2787	0,3281	0,3610	0,4514
49	0,2329	0,2759	0,3249	0,3575	0,4473
50	0,2306	0,2732	0,3218	0,3542	0,4432