



**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi, Dan
Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada BPR. Purwoharjo
Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi**

SKRIPSI

Oleh

**AANG KUNAIFI
NIM 090810201159**

**Universitas Jember
Fakultas Ekonomi
2015**



**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi, Dan
Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada BPR. Purwoharjo
Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi**

*Effect of Transformational Leadership Style, Communications, Work and
Discipline on Employee Performance At BPR. Lestari Purwoharjo Purwoharjo
District of Banyuwangi*

SKRIPSI

**Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat guna
memperoleh gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi
Universitas Jember**

Oleh

**AANG KUNAIFI
NIM 090810201159**

**Universitas Jember
Fakultas Ekonomi
2015**

KEMENTERIAN PENDIDIKAN NASIONAL

UNIVERSITAS JEMBER- FAKULTAS EKONOMI

SURAT PERNYATAAN

Nama : AANG KUNAIFI

NIM : 090810201159

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa skripsi yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada BPR. Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi” adalah benar – benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan sumbernya, belum pernah diajukan pada institusi manapun, dan bukan karya jiplakan. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, tanpa ada tekanan dan paksaan dari pihak mana pun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata di kemudian hari pernyataan ini tidak benar.

Jember, 9 Juni2015

Yang Menyatakan,

Materai
Rp.6000

AANG KUNAIFI
NIM. 090810201159

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : PENGARUH KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL, KOMUNIKASI, DAN
DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PADA BPR. PURWOHARJO
LESTARI KECAMATAN PURWOHARJO
KABUPATEN BANYUWANGI

Nama Mahasiswa : Aang Kunaifi
NIM : 090810201159
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Disetujui Tanggal : 9 Juni 2015

Pembimbing I

Pembimbing II

Dra. Sudarsih, M.Si

NIP.19621212 199201 2 001

Chairul Soleh, SE, M.Si

NIP. 19690306 199903 1 001

Menyetujui,
Ketua Program Studi S1 Manajemen

Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E, M.M

NIP 19780525 200312 2 002

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL,
KOMUNIKASI, DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PADA BPR. PURWOHARJO LESTARI KECAMATAN
PURWOHARJO KABUPATEN BANYUWANGI**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama Mahasiswa : Aang Kunaifi

NIM : 090810201159

Jurusan : Manajemen

Telah dipertahankan didepan panitia penguji pada tanggal :

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

SUSUNAN TIM PENGUJI

**Penguji Utama : Dewi Prihatini S.E.M.M., Ph.D. : (.....)
NIP 19690329 199303 2 001**

**Penguji Anggota : Dr. Purnamie Titisari S.E.,M.Si. : (.....)
NIP 19750106 200003 2 001**

**Penguji Anggota : Drs. Marmono singgih M.Si. : (.....)
NIP 1966090419902 1 001**



Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Jember

Dr. M. Fathorrazi, SE., M.Si.
NIP 19630614 199002 1 001

PERSEMBAHAN

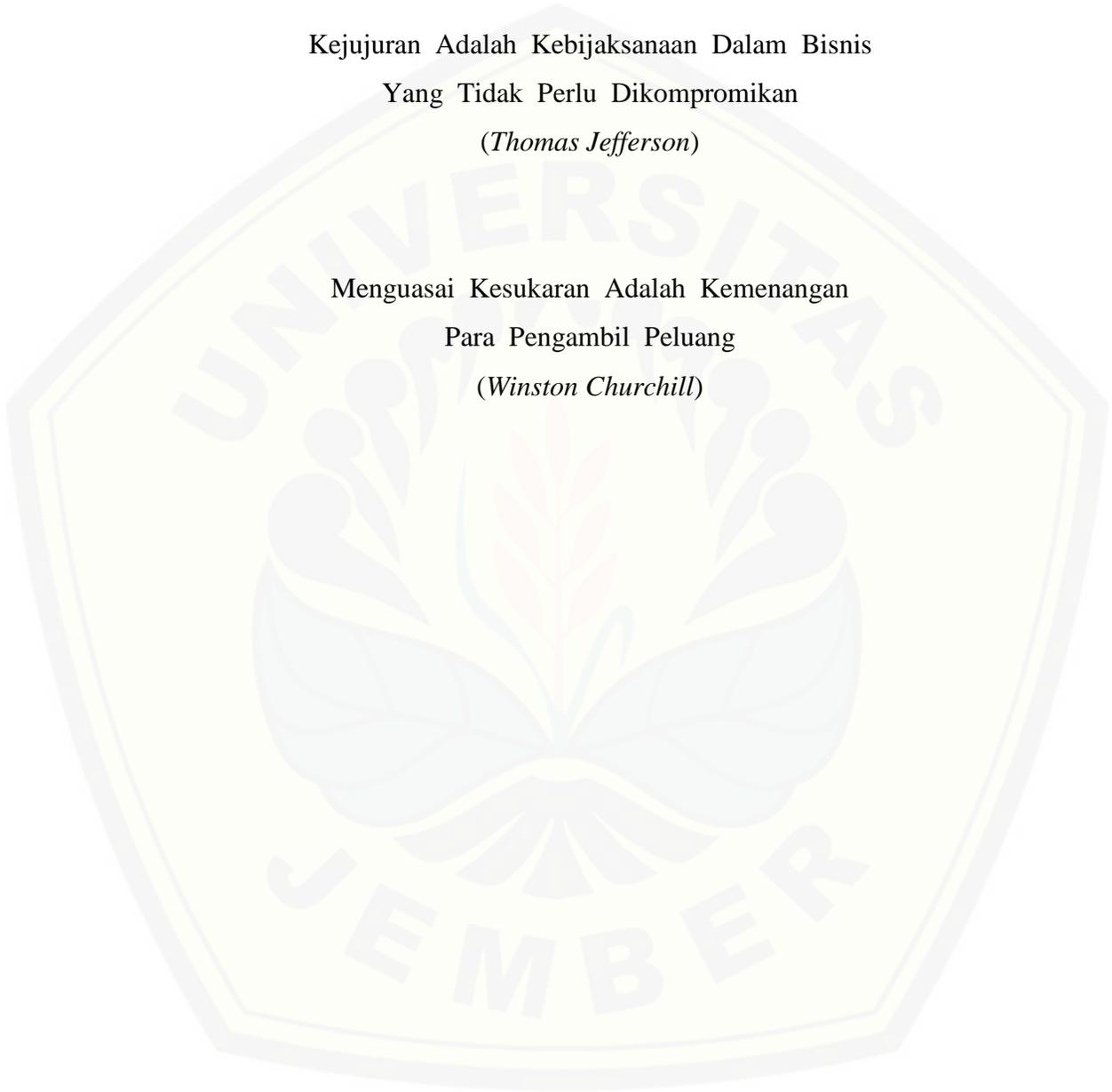
Dengan rasa syukur dan rendah hati, kupersembahkan karya tulis ini sebagai bentuk dan tanggung jawab, pengabdian, ungkapan terima kasih, hormat dan kasih sayangku kepada :

- a. Ayah Imron dan Ibu tercinta Endang Mulyani, terima kasih atas do'a, kasih sayang, bimbingan, dan dukungan yang selama ini engkau curahkan untuk masa depanku.
- b. Saudaraku Nova Detalia Saputri terima kasih selalu memberikan doa serta dukungan selama ini.
- c. Keluarga besarku yang juga turut membantu, memberi support, dan do'a.
- d. Keluarga Besar Istana Lembah Sofa (ILS), dan sahabatku seperjuangan Nizar Faris Abdillah, Papa Jusuf Anwar F.A.S.Y, Riswanda Imawan, Nanang Juniawan, Semoro Group, dan GGC (Gandrung Gemstone Center) yang telah memberi motivasi dan tak henti memberikan semangat.
- e. Bapak Ibu guru sejak taman kanak - kanak hingga perguruan tinggi. Terimakasih telah mendidik dan memberikan ilmu yang sangat bermanfaat.
- f. Almamaterku tercinta tempat aku menimba ilmu Universitas Jember

MOTTO

Kejujuran Adalah Kebijakan Dalam Bisnis
Yang Tidak Perlu Dikompromikan
(*Thomas Jefferson*)

Menguasai Kesukaran Adalah Kemenangan
Para Pengambil Peluang
(*Winston Churchill*)



SKRIPSI

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi, Dan Disiplin
Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada BPR. Purwoharjo Lestari Kecamatan
Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi**

Oleh

AANG KUNAIFI

NIM 090810201159

Pembimbing

Dosen Pembimbing I : Dra. Sudarsih M.Si

Dosen Pembimbing II : Chairul Saleh S.E., M.Si.

RINGKASAN

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada BPR. Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi; Aang Kunaifi, 090810201159; 2015; 87 Halaman; Sarjana Ekonomi Universitas Jember.

Setiap perusahaan pasti memiliki aturan tersendiri dalam perusahaanya untuk nantinya ditaati oleh karyawan dalam rangka menjalankan disiplin kerja. Namun sikap disiplin itu akan lebih baik bila mana sikap disiplin tersebut tumbuh dari individu karyawan tersebut tanpa mengedepankan aturan - aturan yang ada melainkan memang dari dalam diri sendiri. Dengan adanya kepemimpinan transformasional dan komunikasi yang baik antar karyawan, diharapkan dapat meningkatkan disiplin kerja dan kinerja karyawan. Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Sama seperti halnya PT. BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi yang hingga saat ini berupaya untuk memuaskan nasabah atas layanan penyaluran dana yang diberikan. Proses pencapaian tujuan PT. BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi, tak lepas dari yang namanya kendala. Dimana kendala tersebut diduga dari karyawan yang tidak semuanya bisa maksimal dalam memberi pelayanan kepada nasabah. Tidak maksimalnya pemberian layanan kepada nasabah disebabkan karena kurangnya kerjasama serta komunikasi yang baik antara karyawan dengan pimpinan dimana karyawan tidak berani menyampaikan apa yang menjadi keinginannya kepada pimpinan. PT. BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi agar bisa semakin meningkatkan eksistensi serta

mempertahankan kinerja diharapkan mampu setiap masalah yang dapat mengurangi kinerja karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, komunikasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT. BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi. Penelitian ini termasuk dalam penelitian penjelasan (*explanatory research*) karena penelitian ini bermaksud untuk menjelaskan pengaruh atau hubungan kausalitas antara variabel melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap bagian office PT. BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi yang berjumlah 59 orang. Jumlah karyawan PT. BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi secara keseluruhan adalah 59 orang, sehingga sampel yang digunakan adalah jumlah keseluruhan. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda.

Setelah dilakukan analisis data, dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu:

- 1). Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi, sehingga hipotesis pertama yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi, diterima.
- 2). Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi, sehingga hipotesis ke dua yang menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi, diterima.
- 3). Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi, sehingga hipotesis ke tiga yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi, diterima.

SUMMARY

Effect of Transformational Leadership Style, Communications, Work and Discipline on Employee Performance At BPR. Lestari Purwoharjo Purwoharjo District of Banyuwangi; Aang Kunaifi, 090810201159; 2015; 87 pages; Bachelor of Economics, University of Jember.

Every company has its own rules in his company for later adhered to by employees in order to carry out work discipline. But the discipline it would be better if the discipline which grew out of individual employees without prioritizing existing rules but indeed from within ourselves. With the transformational leadership and good communication between employees, is expected to enhance work discipline and performance employee. Performance an organizational behavior that is directly related to the production of goods or delivery of services. Information on the performance of the organization is a very important thing used to evaluate whether the process is carried out organizational performance so far has been in line with the expected goals or not. Just as PT. BPR Lestari Purwoharjo District of Banyuwangi which until now has sought to satisfy the customer for fund distribution services provided. The process of achieving goals PT. BPR Lestari Purwoharjo District of Banyuwangi, not separated from the name constraints. Where such constraints suspected of employees who are not all able to give a full service to customers. No maximum delivery of services to customers due to a lack of cooperation and good communication between employees with leadership where employees do not dare to deliver what his wishes to the leadership. PT. BPR Lestari Purwoharjo Banyuwangi that District Subdistrict Purwoharjo can increase the existence and performance is expected to maintain any problem that may reduce the performance of the employee.

This study aimed to analyze the effect of transformational leadership, communication and discipline on the performance of employees at PT. BPR Lestari Purwoharjo District of Banyuwangi. This research included in the research

explanations (explanatory research) because this research is intended to explain the influence or causal relationships between variables by testing the hypothesis that has been formulated. This research population is all employees remain part of office PT. BPR Lestari Purwoharjo District of Banyuwangi, amounting to 59 people. The number of employees of PT. BPR Lestari Purwoharjo District of Banyuwangi as a whole is 59 people, so that the sample used was total. The analytical tool used is multiple linear regression analysis.

After analyzing the data, some conclusions can be drawn, namely:

- 1) . Transformational leadership significant positive effect on the performance of employees at PT. BPR Lestari Purwoharjo District of Banyuwangi, so the first hypothesis stating that transformational leadership significant positive effect on the performance of employees at PT. BPR Lestari Purwoharjo District of Banyuwangi, accepted.*
- 2) . Komunikasi significant positive effect on the performance of employees at PT. BPR Lestari Purwoharjo District of Banyuwangi, so that the second hypothesis which states that communication significant positive effect on the performance of employees at PT. BPR Lestari Purwoharjo District of Banyuwangi, accepted.*
- 3) . Labor discipline significant positive effect on the performance of employees at PT. BPR Lestari Purwoharjo District of Banyuwangi, so the third hypothesis which states that the labor discipline significant positive effect on the performance of employees at PT. BPR Lestari Purwoharjo District of Banyuwangi, accepted.*

PRAKATA

Puji syukur kehadiran Tuhan yang Maha Esa, yang telah menganugerahkan limpahan berkah, rahmat dan petunjuk-Nya, serta memberikan kemudahan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada BPR. Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi”.

Skripsi ini dibuat sebagai akhir dari rangkaian pembelajaran sekaligus sebagai salah satu syarat untuk menempuh ujian Skripsi di Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penulisan skripsi ini tidak lepas dari bantuan semua pihak, baik itu berupa dorongan, nasehat, saran maupun kritik yang sangat membantu dalam penyelesaian skripsi ini. Oleh karena itu pada kesempatan ini dengan segala kerendahan hati serta penghargaan yang tulus, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ibu Dra. Sudarsih M.Si selaku Dosen Pembimbing I yang dengan ikhlas meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, saran, kritik dan pengarahan dengan penuh kesabaran dalam menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak Chairul Saleh S.E., M.Si. selaku Dosen Pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, saran, kritik, motivasi dan arahnya dalam menyelesaikan skripsi ini.
3. Seluruh dosen dan karyawan Program Studi Manajemen Fakultas ekonomi Universitas Jember.
4. Ayahanda Imron dan Ibunda Endang Mulyani yang senantiasa mencurahkan do'a dan kasih sayangnya, semoga Allah SWT senantiasa melimpahkan rahmat dan kebahagiaan untuk kedua orang tuaku.
5. Adekku tercinta terimakasih atas semuanya ini tak terlepas dari dukungan kalian, semoga rezeki dan kesehatan selalu lancar dunia akhirat.
6. Sahabat - Sahabat terbaikku Nizar Faris Abdillah, Papa Jusuf Anwar F.A.S.Y, Riswanda Imawan, Nanang Juniawan, Semoro Group, dan GGC (Gandrung

Gemstone Center) banyak membantuku dan mendukungku sehingga skripsi ini terselesaikan dengan baik.

7. Seluruh teman - teman Progam Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember 2009 yang telah memberikan dukungan, bantuan, semangat, serta do'anya. Terimakasih teman - teman semuanya atas kebersamaan kalian selama kuliah dan penyelesaian skripsi ini.
8. Untuk Seluruh Staf BPR. Purwoharjo Lestari terimakasih telah memberikan bantuan informasi, pikiran, dukungan serta telah meluangkan waktu untuk penyelesaian skripsi ini.
9. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu diucapkan banyak terima kasih karena skripsi dapat terselesaikan dengan sebaik - baiknya.
10. Almamater tercinta Fakultas Ekonomi Universitas Jember, tempatku mencari ilmu dan berproses.

Semoga Allah SWT selalu memberikan Hidayah dan Rahmat kepada semua pihak yang telah membantu dengan ikhlas sehingga skripsi ini dapat terselesaikan. Penulis sadar akan keterbatasan dan kurang sempurnanya penulisan skripsi ini, oleh karena itu segala saran dan kritik yang bersifat membangun akan sangat penulis harapkan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan memberikan tambahan pengetahuan bagi yang membacanya.

Jember,9 Juni2015

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
HALAMAN PEMBIMBINGAN	viii
RINGKASAN	ix
SUMMARY	xi
PRAKATA	xiii
DAFTAR ISI	xv
DAFTAR TABEL	xviii
DAFTAR GAMBAR	xix
DAFTAR LAMPIRAN	xx
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	5
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	6
2.1 Landasan Teori	6
2.1.1 Teori Sumber Daya Manusia.....	6
2.1.2 Kepemimpinan Transformasional	6
2.1.3 Komunikasi	9
2.1.4 Disiplin.....	14

2.1.5 Kinerja Pegawai	18
2.1.6. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja	23
2.1.7 Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja	24
2.1.8 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja	24
2.2 Penelitian Terdahulu	25
2.3 Kerangka Konseptual.....	28
2.4 Hipotesis Penelitian	29
BAB 3. METODE PENELITIAN	31
3.1 Rancangan Penelitian.....	31
3.2 Populasi dan Sampel	31
3.3 Jenis dan Sumber Data	31
3.4 Identifikasi Variabel	32
3.5 Definisi Operasional Variabel.....	32
3.6 Skala Pengukuran.....	34
3.7 Kategorisasi Variabel	34
3.8 Metode Analisis Data.....	37
3.8.1 Statistik Deskriptif.....	37
3.8.2 Uji Instrument.....	37
3.8.3 Uji Normalitas	38
3.8.4 Analisis Regresi Linier Berganda	38
3.8.5 Uji Asumsi Klasik.....	39
3.8.6 Uji F.....	40
3.8.7 Uji Hipotesis (Uji t)	41
3.8.8 Analisis Determinasi Berganda (R^2).....	41
3.9 Kerangka Pemecahan Masalah.....	43
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	45
4.1 Hasil Penelitian	45
4.1.1 Sejarah PT. BPR PURWOHARJO LESTARI	45

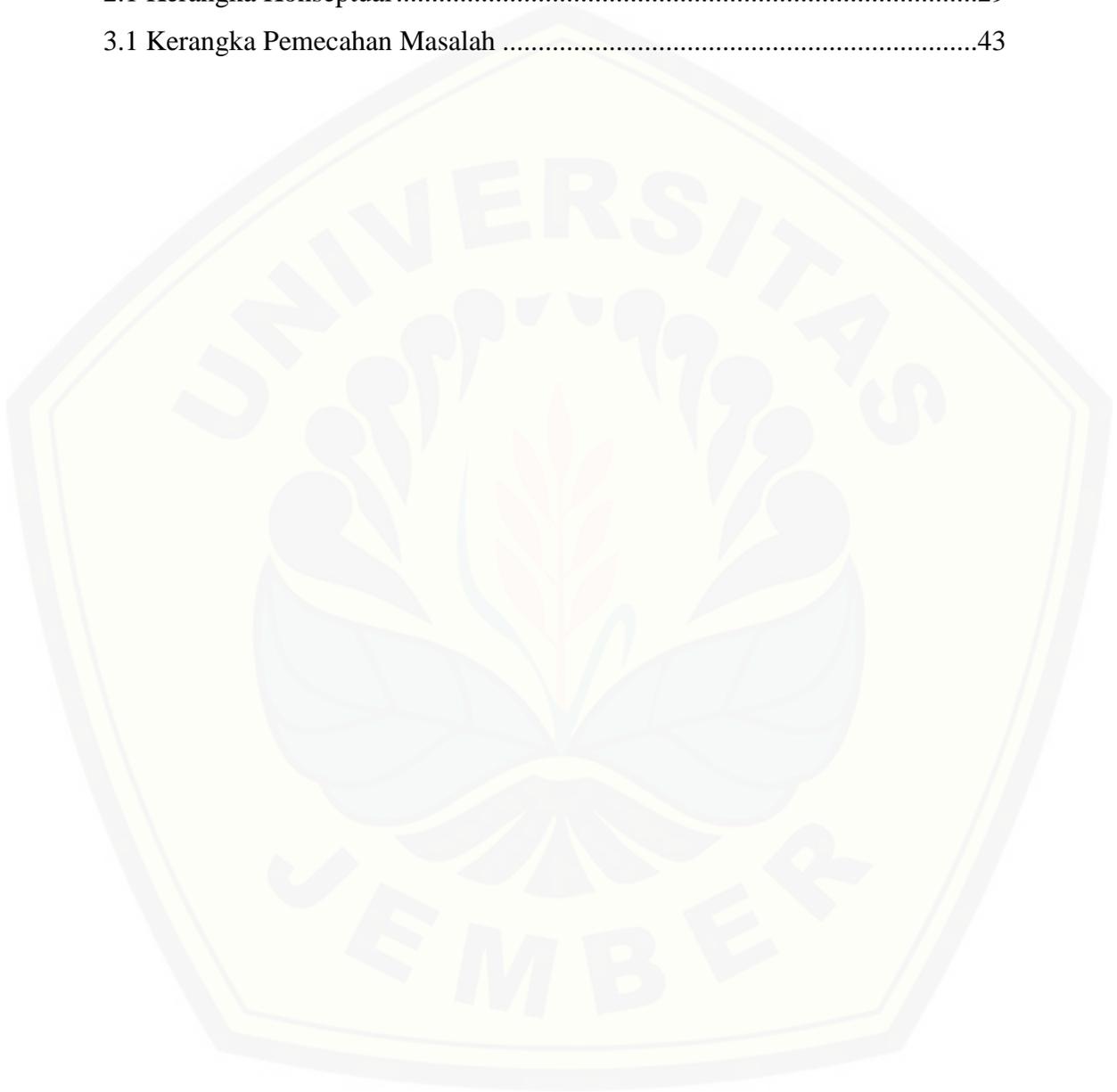
4.1.2 Karakteristik Responden.....	48
4.1.3 Hasil Analisis Deskriptif.....	49
4.1.4 Hasil Uji Instrumen.....	52
4.1.5 Hasil Pengujian Normalitas Data.....	55
4.1.6 Regresi Linier Berganda.....	55
4.1.7 Hasil Pengujian Asumsi Klasik.....	57
4.1.8 Hasil Uji Hipotesis.....	58
4.2 Pembahasan.....	60
4.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan di PT. BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi.....	61
4.2.2 Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi	64
4.2.3 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi	65
4.3 Keterbatasan.....	67
BAB 5 PENUTUP.....	68
5.1 Kesimpulan.....	68
5.2 Saran	69
DAFTAR PUSTAKA	64
LAMPIRAN-LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

2.1 Penelitian Terdahulu	27
4.1 Susunan Pemegang Saham	47
4.2 Gambaran Umum Identitas Responden Berdasarkan Usia.....	48
4.3 Gambaran Umum Identitas Responden Berdasarkan Masa Kerja	48
4.4 Gambaran Umum Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan	49
4.5 Deskripsi Statistik Variabel Penelitian.....	50
4.6 Hasil Pengujian Validitas	52
4.7 Hasil Pengujian Reliabilitas Instrumen	54
4.8 Hasil Pengujian Normalitas	55
4.9 Hasil Ringkasan Analisis Regresi Linier Berganda.....	56
4.10 Hasil Pengujian Multikolinieritas	57
4.11 Hasil Uji Heteroskedastisitas	58
4.12 Hasil Ringkasan Uji t.....	59
4.13 Hasil Analisis Koefisien Determinasi Berganda.....	60

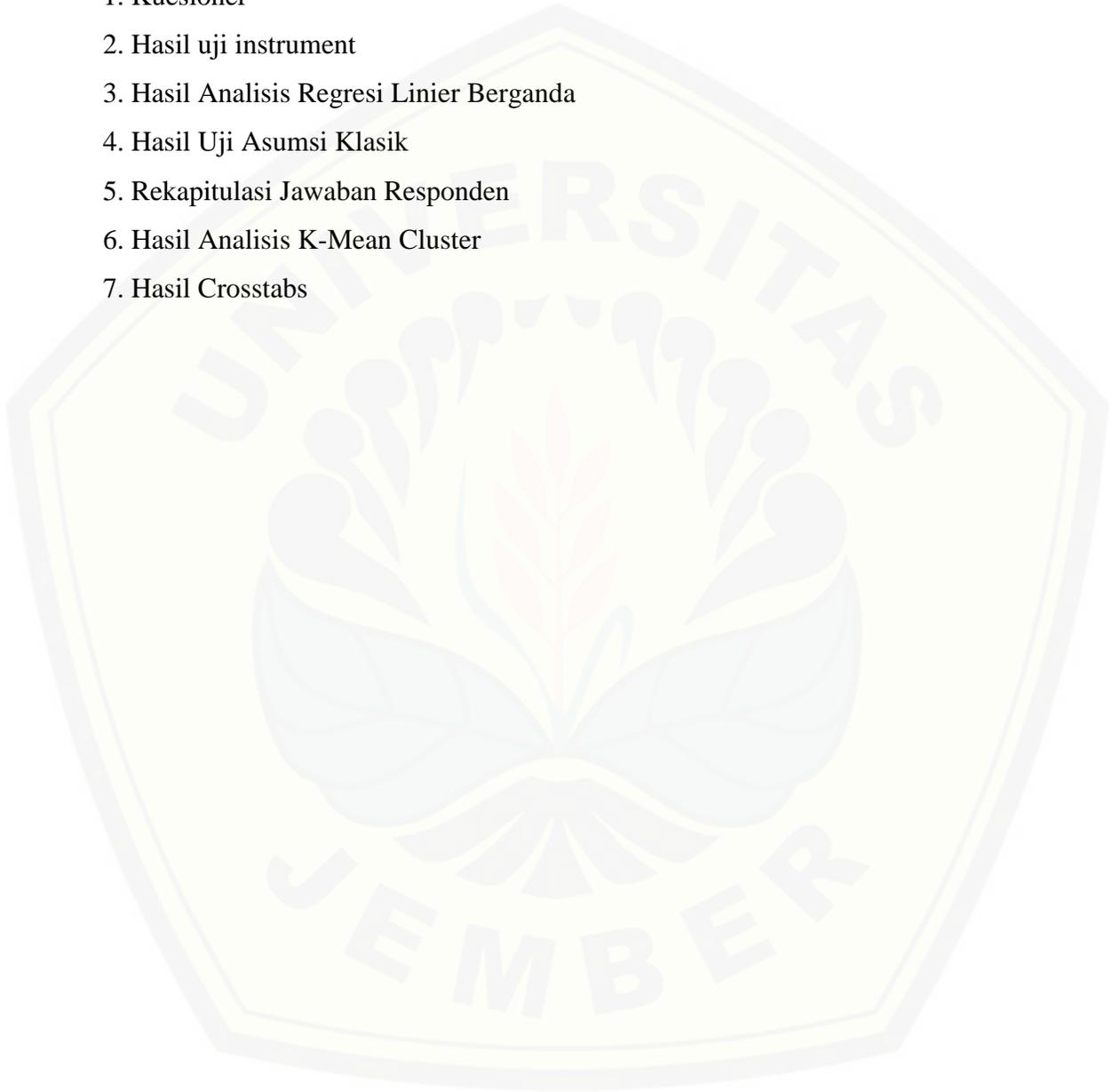
DAFTAR GAMBAR

2.1 Kerangka Konseptual	29
3.1 Kerangka Pemecahan Masalah	43



DAFTAR LAMPIRAN

1. Kuesioner
2. Hasil uji instrument
3. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda
4. Hasil Uji Asumsi Klasik
5. Rekapitulasi Jawaban Responden
6. Hasil Analisis K-Mean Cluster
7. Hasil Crosstabs



BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Organisasi adalah suatu kelompok orang dalam sebuah wadah atau perkumpulan untuk tujuan bersama. Kelompok tersebut terdiri dari orang-orang yang saling berinteraksi, berkomunikasi berkiprah dengan perbedaan latar belakang, perbedaan pengalaman pribadi, dan perbedaan sosial. Sebagai unit sosial, organisasi memiliki tugas-tugas dalam upaya mencapai tujuan yang telah ditetapkan, untuk itu diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas. Sumber daya manusia yang berkualitas dalam organisasi bisa terbentuk dengan gaya kepemimpinan yang tepat. Gaya kepemimpinan yang tepat pada era organisasi modern menghendaki adanya demokratisasi dalam pelaksanaan kerja dan kepemimpinan perusahaan. Akibat yang mungkin timbul dari adanya gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dengan lingkungan kerja adalah penurunan kinerja karyawan yang akan membawa dampak kepada penurunan kinerja total perusahaan.

Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk memengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan adalah bagaimana seorang pemimpin melaksanakan fungsi kepemimpinannya dan bagaimana ia dilihat oleh mereka yang berusaha dipimpinnya atau mereka yang mungkin sedang mengamati dari luar (Robert, dalam Tampubolon, 2007). Gaya kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mengarahkan dan memengaruhi pekerja. Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba memengaruhi kinerja bawahannya (Tampubolon, 2007:34).

Ada banyak gaya kepemimpinan, seperti yang dikemukakan oleh Robins (2006:29), antara lain: gaya kepemimpinan kharismatik, transaksional,

transformatif dan visioner. Penelitian ini menggunakan kepemimpinan transformasional sebagai variabel penelitian. Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Bennis dan Nanus dalam Yukl (2005:305) menjelaskan bahwa terdapat dua ciri dalam kepemimpinan transformasional, yaitu: mengembangkan visi dan mengembangkan komitmen dan kepercayaan. Visi merupakan penentu arah seluruh kegiatan di perusahaan, dimana visi tersebut dapat mengilhami para karyawan dengan memberi arti terhadap pekerjaan yang dilakukan dan memudahkan pengambilan keputusan, mengembangkan inisiatif, serta menentukan kebijakan oleh para pegawai di semua tingkat sehingga dapat menciptakan disiplin dan kinerja yang produktif.

Selain kepemimpinan transformasional, faktor pendukung determinan kedisiplinan dan kinerja dalam perusahaan adalah komunikasi. Tujuan organisasi dapat tercapai jika komunikasi mengalami proses yang memungkinkan anggota organisasi bertukar informasi dengan menggunakan bahasa dan simbol-simbol yang digunakan. Keseluruhan bidang organisasi dan manajemen, komunikasi merupakan salah satu konsep yang paling sering dibahas, meskipun dalam kenyataannya jarang sekali dipahami secara tuntas. Menurut Muhammad (2005:107), komunikasi merupakan proses penyampaian pesan dari pengirim pesan ke penerima pesan. Komunikasi dalam organisasi terdiri dari komunikasi formal dan komunikasi informal. Komunikasi formal mengalir melalui jalan resmi yang ditentukan oleh hierarki resmi organisasi sedangkan komunikasi informal cenderung berisi laporan rahasia mengenai orang atau kejadian yang tidak mengalir secara resmi, sehingga komunikasi dalam sebuah perusahaan akan berhasil apabila seorang pemimpin dan para bawahannya mampu berinteraksi dengan baik, sehingga apa yang ingin disampaikan dapat dipahami dari maksud yang

sebenarnya agar nantinya dapat terbina hubungan kerja yang baik untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Sasaran dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dapat terlaksana dengan tingkat disiplin kerja yang tinggi. Disiplin kerja adalah sikap dan perilaku seorang karyawan yang diwujudkan dalam bentuk kesediaan seorang karyawan dengan penuh kesadaran dan ketulus-ikhlasan atau dengan paksaan untuk mematuhi dan melaksanakan seluruh peraturan dan kebijakan perusahaan didalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebagai upaya memberi sumbangan semaksimal mungkin pencapaian tujuan perusahaan (Gorda, 2004:111). Setiap perusahaan pasti memiliki aturan tersendiri dalam perusahaanya untuk nantinya ditaati oleh karyawan dalam rangka menjalankan disiplin kerja. Namun sikap disiplin itu akan lebih baik bila mana sikap disiplin tersebut tumbuh dari individu karyawan tersebut tanpa mengedepankan aturan-aturan yang ada melainkan memang dari dalam diri sendiri. Dengan adanya kepemimpinan transformasional dan komunikasi yang baik antar karyawan, diharapkan dapat meningkatkan disiplin kerja dan kinerja karyawan.

Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau penyampaian jasa. Informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum (Mangkunegara, 2009:34). PT. BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi yang menjadi lokasi penelitian ini hingga saat ini berupaya untuk memuaskan nasabah atas layanan penyaluran dana yang diberikan. Proses pencapaian tujuan PT. BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi, tak lepas dari yang namanya kendala dan kendala tersebut diduga dari karyawan yang tidak semuanya bisa maksimal dalam memberi pelayanan kepada nasabah. Tidak maksimalnya pemberian layanan kepada nasabah disebabkan karena kurangnya kerjasama serta komunikasi yang baik antara karyawan dengan pimpinan dimana karyawan tidak berani menyampaikan apa yang menjadi keinginannya kepada pimpinan. Inilah yang menarik minat untuk diteliti di PT. BPR

Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi, agar PT. BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi bisa semakin meningkatkan eksistensi serta mempertahankan kinerja diharapkan mampu menghadapi setiap masalah yang dapat mengurangi kinerja karyawan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, rumusan masalah penelitian ini yaitu.

- a. Apakah gaya kepemimpinan, komunikasi dan disiplin berpengaruh simultan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi?
- b. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan di PT. BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi?
- c. Apakah komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi?
- d. Apakah disiplin kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan di PT. BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan penelitian ini adalah untuk.

- a. Menguji pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi dan disiplin berpengaruh simultan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi.
- b. Menguji pengaruh signifikan positif gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan di PT. BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi;
- c. Menguji signifikan positif pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan di PT. BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi;

- d. Menguji signifikan positif pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di PT. BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi;

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat hasil penelitian ini adalah :

- a. Bagi Akademisi.

Penelitian ini diharapkan dapat memperoleh kajian teoretis ilmiah yang lebih mendalam sehingga dapat dijadikan acuan konseptual ilmiah bagi perbaikan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan restrukturisasi perusahaan, serta dapat dijadikan referensi bagi peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian mengenai kepemimpinan transformasional, komunikasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.

- b. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan bermanfaat sebagai masukan dan sumbangan pemikiran, khususnya PT. BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi, dalam upaya memecahkan masalah yang berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Sumber Daya Manusia

Tugas Manajemen sumber daya manusia berkisar pada upaya mengelola unsur manusia dengan segala potensi yang dimilikinya seefektif mungkin sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang puas (*satisfied*) dan memuaskan (*satisfactorly*) bagi organisasi. Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari manajemen umumnya yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Perhatian ini mencakup fungsi manajerial, operasional, dan peran serta kedudukan sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi. Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia meliputi seluruh aktivitas yang berhubungan dengan sumber daya manusia dalam organisasi. Aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia secara umum mencakup (Robbins, 2006: 213):

- a. Rancangan organisasi;
- b. *Staffing*;
- c. Sistem reward;
- d. Manajemen kinerja;
- e. Pengembangan pekerja dan organisasi;
- f. Lingkungan dan hubungan masyarakat.

Manajemen sumber daya manusia secara sederhana didefinisikan sebagai mengelola sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia merupakan satu gerakan pengakuan terhadap pentingnya unsur manusia sebagai sumber daya yang potensial, yang perlu dikembangkan sedemikian rupa sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi dan bagi pengembangan dirinya.

2.1.2 Kepemimpinan Transformasional

Berhasil atau tidaknya sebuah perusahaan sangat ditentukan oleh kepemimpinan, karena pemimpin bertanggung jawab atas kegagalan pelaksanaan

pekerjaan, sebaliknya kesuksesan dalam memimpin sebuah organisasi merupakan keberhasilan seseorang memengaruhi orang lain untuk menggerakkan atau menjalankan visinya, selain itu adanya koordinasi atau kerjasama yang baik antara pimpinan dan bawahannya. Adapun salah satu kepemimpinan yang banyak digunakan oleh suatu organisasi maupun perusahaan adalah kepemimpinan transformasional. Robbins (2006:473) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional yaitu pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuannya.

Sedangkan menurut Wahjosumidjo (2006:34) secara sederhana kepemimpinan ini dapat diartikan sebagai proses untuk merubah dan mentransformasikan individu agar mau berubah dan meningkatkan dirinya, yang didalamnya melibatkan motif dan pemenuhan kebutuhan, serta penghargaan terhadap para bawahan. Kepemimpinan transformasional inilah yang sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini bekerja menuju sasaran pada tindakan mengarahkan organisasi kepada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Para pemimpin secara riil harus mampu mengarahkan organisasi menuju arah baru. Dimana dalam kepemimpinan transformasional ini dibutuhkan tindakan memotivasi dari pimpinan, agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Lebih lanjut Sarros dan Butchatsky (dalam Sofyandi, 2007:213) menjelaskan bahwa model kepemimpinan transformasional merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin sehingga para pemimpin kita lebih berkerakyatan dan berkeadilan sosial.

Secara sederhana dapat dipahami bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang membawa organisasi pada sebuah tujuan baru yang lebih besar dan belum pernah dicapai sebelumnya dengan memberikan kekuatan mental dan keyakinan kepada para karyawan agar mereka bergerak secara sungguh-sungguh menuju tujuan bersama tersebut dengan mengesampingkan kepentingannya. Selain itu, dalam kepemimpinan transformasional tersebut lebih bersifat kekeluargaan

karena pimpinan sangat peduli terhadap karyawannya serta suatu organisasi tersebut adalah miliki bersama dan tanggung jawab bersama.

Faktor-faktor yang memengaruhi kepemimpinan transformasional menurut Robbins (2006:473) yaitu, karisma dan idealisme, inspirasi atau motivasi, stimulasi intelektual, dan pertimbangan individual, dengan penjelasan sebagai berikut:

a. Karisma dan idealisme.

Merupakan adanya pemberian wawasan serta kesadaran akan misi, membangkitkan kebanggaan, serta menumbuhkan sikap hormat dan kepercayaan pada para bawahannya.

b. Inspirasi atau motivasi.

Merupakan adanya proses menumbuhkan ekspektasi yang tinggi melalui pemanfaatan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana.

c. Stimulasi intelektual.

Merupakan adanya usaha meningkatkan intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara seksama.

d. Pertimbangan individual.

Merupakan pemimpin memberikan perhatian, membina, membimbing, dan melatih setiap orang secara khusus dan pribadi.

Indikator kepemimpinan transformasional (Hasibuan, 2007:187) terdiri dari:

1. Keadilan
2. Perhatian
3. Penghormatan
4. Mengkomunikasikan informasi
5. Motivasi dan dorongan

Sedangkan untuk ciri-ciri dari kepemimpinan transformasional menurut Eric dalam Wahjosumidjo, (2006:70) adalah sebagai berikut:

- a. Pemimpin yang memperlihatkan sikap, nilai, visi, kemampuan, ketrampilan dan keahlian, serta tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi.

- b. Pemimpin berupaya memengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, komitmen, dan keyakinan untuk mencapai tujuan dengan mempertimbangkan akibat-akibat dari setiap keputusan yang diambil.
- c. Pemimpin selalu memotivasi bawahan melalui pemberian arti terhadap tugas bawahan.
- d. Pemimpin mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya.
- e. Pemimpin memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap peduli mereka terhadap organisasi.

Kepemimpinan transformasional lebih bersifat kekeluargaan, tetapi dalam pelaksanaannya tetap tegas dan sesuai aturan yang berlaku demi tercapainya sebuah tujuan baru. Untuk kepemimpinan demokratis, bebas, dan partisipatif, merupakan suatu kepemimpinan yang hampir menyerupai dengan kepemimpinan transformasional. Dimana kepemimpinan transformasional merupakan kesempurnaan dari kepemimpinan demokratis, bebas, dan partisipatif. Sehingga untuk saat ini kepemimpinan demokratis, bebas, dan partisipatif sudah jarang digunakan oleh suatu instansi maupun perusahaan.

2.1.3 Komunikasi

Istilah komunikasi atau dalam bahasa Inggris adalah *communication*, berasal dari kata *communicatio* yang artinya “pemberitahuan atau pertukaran pikiran” yang bersumber dari kata *communis* yang berarti “sama”, yaitu dalam kesamaan makna (Effendi, 2009:48). Pendapat lain mengatakan bahwa “proses penyampaian informasi dan pengertian dari satu orang ke orang lain disebut komunikasi” (Davis dan Thoha, 2007 : 149) dan juga bahwa komunikasi adalah “proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan dari seseorang ke orang lain” (Handoko, 2007 : 272). Dari definisi-definisi komunikasi dapat diketahui bahwa dalam menjalankan komunikasi yang baik

komunikasikan harus mengerti pesan apa yang disampaikan oleh komunikator atau dengan kata lain ada saling pengertian antara komunikator dan komunikan. Komunikasi juga dapat diartikan sebagai sarana untuk pengalihan informasi dari komunikator ke komunikan. Dengan adanya komunikasi yang baik akan terjalin hubungan yang harmonis antar individu.

Komunikasi dalam organisasi merupakan bagian penting yang harus diperhatikan manajemen karena komunikasi merupakan alat bagi manajemen untuk menjalankan organisasi. Semua kegiatan dalam suatu organisasi selalu menggunakan komunikasi. Komunikasi di perlukan karena:

- a. Adanya kebutuhan untuk mengurangi ketidakpastian.
- b. Memperoleh informasi.
- c. Menguatkan keyakinan tentang jalan yang ditempuh oleh organisasi.
- d. Mempergunakan wewenang fungsional (Siagian, 2007:128).

Sebaliknya, komunikasi yang buruk dapat mengakibatkan berbagai rencana, instruksi, petunjuk, dan saran tidak banyak dimengerti dan akhirnya gagal terlaksana. Menurut Thoha (2007:153) gagalnya komunikasi dalam organisasi tentu dapat dilihat dari: “(a) Tujuan dari pesan yang disampaikan tidak tercapai; (b) Alat komunikasi atau bahan-bahan keterangan yang sudah dilambangkan kedalam simbol-simbol itu tidak menggambarkan pesan; dan (c) Penerima pesan tidak dapat menerima apa yang dipesankan”.

Proses komunikasi akan berjalan dengan baik apabila mengandung unsur-unsur komunikasi, yaitu: (1) Komunikator/*Communicator*, (2) Pesan/*Message*, (3) Komunikan/*Communican*, (4) Media/*Medium*, dan (5) Efek/*Effect*. Komunikasi merupakan kekuatan utama dalam membentuk organisasi. Komunikasi dapat menciptakan kedinamisan dalam suatu sistem kerja sama dalam organisasi serta menghubungkan tujuan organisasi pada partisipasi orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut.

Komunikasi menjalankan empat fungsi utama di dalam kelompok/ organisasi, yaitu:

- a. Kendali : komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku anggota dalam beberapa cara. Setiap organisasi mempunyai hirarki wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh karyawan.
- b. Motivasi : komunikasi membantu proses perkembangan motivasi dengan menjelaskan pada karyawan apa yang harus dilakukan, bagaimana mereka bekerja dengan baik dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja jika itu di bawah standar.
- c. Pengungkapan emosional : komunikasi yang terjadi di dalam kelompok merupakan mekanisme fundamental dengan mana anggota-anggota menunjukkan kepuasan dan rasa kekecewaan mereka.
- d. Informasi : komunikasi memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan meneruskan data guna mengenali dan menilai pilihan-pilihan alternatif (Robbins, 2006:5).

Dari keempat fungsi utama komunikasi dalam organisasi dapat diketahui bahwa komunikasi merupakan bagian yang sangat vital dalam menunjang jalannya keharmonisan dalam suatu organisasi. Oleh karena itu organisasi menjaga komunikasi agar suasana dalam organisasi tetap terkendali, komunikasi juga membantu proses pemberian motivasi dari atasan kepada karyawannya. Selain itu, komunikasi juga membantu proses pengungkapan emosional karyawan dan proses pertukaran informasi dalam organisasi.

Komunikasi merupakan perekat yang memungkinkan sekelompok kecil masyarakat secara bersama-sama melakukan fungsinya dengan baik. Umumnya organisasi sangat tergantung pada komunikasi untuk mencapai tujuannya. Dalam mencapai tujuan organisasi, komunikasi mengalami proses yang memungkinkan anggota organisasi bertukar informasi dengan menggunakan bahasa atau simbol-simbol yang biasa digunakan. Proses komunikasi yang terjalin akan membawa hasil yang sangat berarti pada organisasi karena komunikasi mempunyai dua fungsi penting, yaitu (1) komunikasi memungkinkan pertukaran informasi; (2) komunikasi membantu menghubungkan sekelompok anggota dalam organisasi yang terpisah dari anggota lain

(Purawanto, 2003:20). Berkaitan dengan pertukaran informasi, beberapa kegiatan dalam organisasi adalah sebagai berikut.

- a. Menetapkan Tujuan
- b. Membuat dan melaksanakan keputusan
- c. Mengukur hasil
- d. Merekrut dan mengembangkan staf
- e. Berurusan dengan konsumen
- f. Melakukan negosiasi dengan pemasok dan pemberi jaminan
- g. Memproduksi produk
- h. Berinteraksi dengan peraturan yang ada

Dari kegiatan-kegiatan tersebut dapat diketahui seberapa pentingnya suatu komunikasi dalam organisasi, karena dari semua kegiatan tersebut sangat tergantung pada proses komunikasi. Oleh karena itu organisasi harus tetap menjaga komunikasi dalam perusahaan mereka dengan baik. Saluran komunikasi dalam organisasi dibedakan atas : (1) komunikasi formal, dan (2) komunikasi informal.

- a. Komunikasi Formal

Komunikasi formal yang secara resmi mewakili saluran aliran pesan diantara posisi – posisi dalam organisasi. “Konsep hirarki melekat dalam kehidupan berorganisasi dimana komunikasi formal biasanya digambarkan dalam tiga arah aliran pesan yang tercakup dalam sebuah sistem hirarki : ke bawah, ke atas, dan horizontal” (Daniels *et al.* 1997:114).

1. Komunikasi ke bawah. Smith, Richetto, dan Zima dalam Daniels, Spiker, Papa, (1997:114) memberikan pengertian tentang komunikasi ke bawah meliputi pengiriman pesan-pesan dari tingkat yang lebih tinggi ke tingkat yang lebih rendah dalam tingkatan organisasi. Poerwanto (1999 : 24) memberikan penjelasan tentang fungsi komunikasi ke bawah adalah sebagai berikut :

- a) Memberikan pengarahan atau instruksi kerja.
- b) Memberikan informasi mengapa pekerjaan harus dilaksanakan.

- c) Memberikan informasi tentang prosedur dan praktek orgasional.
- d) Memberi umpan balik pelaksanaan kerja kepada karyawan.
- e) Menyajikan informasi mengenai aspek ideologi yang dapat membantu organisasi menanamkan tentang pengertian tujuan yang ingin dicapai.

2. Komunikasi ke atas.

Komunikasi ke atas meliputi pengiriman pesan-pesan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, merupakan komunikasi yang diprakarsai oleh bawahan terhadap atasannya (Daniels *et al*, 2007:117). Komunikasi ke atas merupakan prasyarat sehubungan dengan keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, penyelesaian masalah dan perkembangan kebijaksanaan dan prosedur-prosedur (Smith *et al*, 2007:17). Katz dan Kahn dalam Daniels (2007:117) mengatakan bahwa komunikasi ke atas dapat memberikan informasi lebih baik dalam:

- a) Prestasi dalam pekerjaan dan masalah dalam pekerjaan-pekerjaan.
- b) Rekan sekerja dan masalah mereka.
- c) Pandangan bawahan terhadap kebijaksanaan dan praktek dalam organisasi.
- d) Tugas-tugas dan prosedur-prosedur untuk menyelesaikan masalah.

3. Komunikasi horizontal.

Komunikasi horizontal mengarah pada aliran pesan-pesan yang melintas daerah-daerah fungsional pada suatu tingkatan tertentu dalam organisasi (Daniels, Spiker, Papa, 1997:118). Komunikasi horizontal memperkenalkan kefleksibelan dalam struktur organisasi, memberikan kemudahan-kemudahan dalam menyelesaikan masalah, berbagai informasi antara kelompok-kelompok kerja yang berbeda, dan koordinasi tugas-tugas antar departemen (Koehler, Anatol, & Applbaum dalam Daniel, Spiker, Papa 1997:118).

b. Komunikasi Informal.

Sistim informal meliputi interaksi dan peristiwa-peristiwa yang secara tidak resmi mewakili saluran komunikasi (Daniels, dan kawan-kawan, 1997:120). Dalam

jaringan komunikasi informal, orang-orang yang ada dalam organisasi dapat *berkomunikasi* secara leluasa tanpa memperdulikan pangkat dan jabatan (Purwanto, 1999:29). Komunikasi informal terjadi pada saat dua orang atau lebih saling bertemu dan melakukan proses komunikasi tanpa memperdulikan status, jabatan, dan lain-lain. Komunikasi ini bisa juga disebut komunikasi interpersonal atau komunikasi antar pribadi. Komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang membutuhkan pelaku atau personal lebih dari satu orang secara tatap muka.

Indikator komunikasi (Purwanto, 2003:20) terdiri dari:

- a. Kreatif.
- b. Terbuka.
- c. Interaktif.
- d. Kepercayaan.
- e. Jujur.

2.1.4 Disiplin

Menurut pendapat Sastrohadiwiryo (2003: 291), disiplin kerja dapat didefinisikan sebagai suatu sikap menghormati, menghargai, patuh, dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran disini merupakan sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi, dia akan mematuhi atau mengerjakan semua tugasnya dengan baik, bukan atas paksaan. Hasibuan (2007:190) mendefinisikan disiplin kerja adalah: “Kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku

dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak.

Dari definisi yang dikemukakan oleh Hasibuan (2007:190) mengenai disiplin kerja, diperoleh gambaran bahwa disiplin kerja merupakan kesadaran dan kesediaan yang harus dimiliki setiap karyawan dalam menaati segala peraturan dan norma-norma yang ada dalam perusahaan. Dengan disiplin yang baik dalam diri seorang karyawan akan terbentuk keteraturan, sehingga dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Handoko (2007:208-211) ada tiga macam kedisiplinan, yaitu:

- a. Disiplin preventif. Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri diantara para karyawan. Dengan cara itu, para karyawan menjaga disiplin diri mereka bukan semata-mata karena dipaksa manajemen. Adapun aturannya seperti : kehadiran, penggunaan jam kerja, ketetapan waktu, penyelesaian pekerjaan.
- b. Disiplin korektif. Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut.
- c. Disiplin progresif. Disiplin progresif berarti memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang. Tujuannya adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman-hukuman yang lebih serius dilaksanakan. Adapun langkah-langkah dalam memberikan hukuman progresif adalah peringatan lisan, peringatan tertulis, skorsing dan pemecatan.

Fungsi khusus disiplin kerja dapat dijabarkan sebagai peranan penting dalam hidup. Karena memunculkan dampak positif luar biasa yang dapat dirasakan dalam lingkungan kerja. Terutama bagi seseorang pimpinan yang hendak memberikan contoh bagi karyawannya. Pertama, disiplin dapat meningkatkan kualitas karakter. Kualitas

karakter akan terlihat pada komitmen seseorang kepada Tuhan, organisasi, diri, orang lain dan kerja. Puncak komitmen akan terlihat pada integritas diri yang tinggi dan tangguh. Sikap demikian dapat mendukung proses peningkatan kualitas karakter, sikap, dan kerja. Di sinilah kualitas sikap (komitmen dan integritas) ditunjang, didukung, dikembangkan dan diwujudkan dalam kenyataan. Komitmen dan integritas akan terlihat dalam kinerja yang konsisten. Kedua, memproduksi kualitas karakter dalam hidup yang ditandai oleh adanya karakter kuat dari setiap orang, termasuk pemimpin dan bawahan. Apabila pemimpin terbukti berdisiplin tinggi dalam sikap hidup dan kerja, akan memengaruhi bawahan untuk berdisiplin tinggi dan menjadikannya figure. Dalam prosesnya, disiplin dapat dilukiskan dengan tiga perbandingan. Satu, disiplin bagai mercusuar yang membuat nahkoda tetap siaga akan kondusi yang dihadapi dan tetap waspada menghadapi kenyataan hidup dan kerja. Dua, disiplin dapat digambarkan seperti air sungai yang terus mengalir dari gunung ke lembah dan terus membawa kesegaran dan membersihkan bagian sungai yang keruh. Tiga, disiplin bagaikan dinamo yang menyimpan kekuatan/daya untuk menghidupkan mesin. Apabila kunci kontak dibuka, dayapun mengalir dan menghidupkan mesin yang menciptakan daya dorong yang lebih besar lagi dan yang berjalan secara konsisten.

Indikator disiplin kerja (Soejono, 2006:67) terdiri dari:

- a. Ketepatan waktu
- b. Pemanfaatan sarana
- c. Tanggung jawab kerja
- d. Ketaatan

Untuk mengetahui lebih jelas tentang disiplin kerja, lebih lanjut menurut Hasibuan (2007:187) perlu dipahami indikator-indikator yang memengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan pada suatu perusahaan.

- a. Tujuan dan kemampuan

Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada seseorang karyawan harus sesuai dengan kemampuan

karyawan bersangkutan. Tetapi jika pekerjaan itu di luar kemampuannya atau pekerjaannya itu jauh dibawah kemampuannya, maka kesungguhan dan kedisiplinan karyawan akan rendah. Di sini letak pentingnya asas *the right man in the right place and the right man in the right job*

b. Teladan pimpinan

Dalam menentukan disiplin kerja karyawan maka pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik, jika dia sendiri kurang berdisiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani oleh para bawahannya.

c. Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut memengaruhi kedisiplinan karyawan, karena akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/pekerjaannya. Perusahaan harus memberikan balas jasa yang sesuai. Kedisiplinan karyawan tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuannya beserta keluarganya. Karyawan sulit untuk berdisiplin baik jika selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

d. Keadilan

Keadilan mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Apabila keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman, akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik.

e. Pengawasan melekat

Pengawasan melekat harus dijadikan suatu tindakan yang nyata dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan, karena dengan pengawasan ini, berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah

kerja, dan prestasi bawahan. Hal ini berarti atasan harus selalu ada/hadir di tempat kerjanya, supaya dia dapat mengawasi dan memberikan petunjuk, jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam mengerjakan pekerjaannya.

f. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Karena dengan adanya sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan, sikap dan perilaku yang indisipliner karyawan akan berkurang. Berat ringannya sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut memengaruhi baik buruknya kedisiplinan karyawan. Sanksi hukuman harus ditetapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal dan diinformasikan secara jelas kepada semua karyawan.

g. Ketegasan

Pemimpin harus berani tegas bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani bertindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya.

h. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan itu baik bersifat vertikal maupun horizontal yang hendaknya horizontal. Pimpinan atau manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi serta mengikat, vertical maupun horizontal.

Sedangkan menurut Soejono (2000: 67), disiplin kerja dipengaruhi oleh faktor yang sekaligus sebagai indikator dari disiplin kerja yaitu :

a. Ketepatan waktu

Para pegawai datang ke kantor tepat waktu, tertib dan teratur, dengan begitu dapat dikatakan disiplin kerja baik.

b. Menggunakan peralatan kantor dengan baik

Sikap hati-hati dalam menggunakan peralatan kantor dapat mewujudkan bahwa seseorang memiliki disiplin kerja yang baik, sehingga peralatan kantor dapat terhindar dari kerusakan.

c. Tanggung jawab yang tinggi

Pegawai yang senantiasa menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan prosedur dan bertanggung jawab atas hasil kerja, dapat pula dikatakan memiliki disiplin kerja yang baik.

d. Ketaatan terhadap aturan kantor

Pegawai memakai seragam kantor, menggunakan kartu tanda pengenal/identitas, membuat ijin bila tidak masuk kantor, juga merupakan cerminan dari disiplin yang tinggi.

2.1.5 Kinerja Pegawai.

Kinerja merupakan penampilan kerja karyawan itu sendiri dan taraf potensi karyawan dalam upayanya mengembangkan diri untuk kepentingan perusahaan dan perusahaan (Robbins, 2006: 213). Jadi kinerja merupakan hasil atau output dari suatu proses. Jika output tersebut berasal dari kerja karyawan, maka hal itu dinamakan kinerja karyawan. Simamora (2004:409) melihat kinerja karyawan adalah tingkat dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai seseorang per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2006:9).

Menurut Umar dalam Mangkunegara (2006:18) aspek-aspek atau indikator yang terdapat dalam kinerja antara lain:

- a. Mutu pekerjaan
- b. Kejujuran karyawan
- c. Inisiatif
- d. Kehadiran

- e. Sikap
- f. Kerja sama
- g. Pengetahuan tentang pekerjaan
- h. Tanggung jawab
- i. Pemanfaatan waktu kerja

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan suatu kondisi dimana seseorang dapat melaksanakan tugasnya dengan memanfaatkan seluruh kemampuan, kecakapan dan keterampilan yang dimiliki sehingga dapat melaksanakan pekerjaan dengan standar yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja yang obyektif bukanlah tugas yang sederhana. Kegiatan penilaian ini penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka. Penilaian kerja karyawan dilakukan sebagai proses mengungkapkan kegiatan manusia dalam bekerja yang sifat dan bobotnya ditekankan pada perilaku manusia sebagai perwujudan dimensi kemanusiaan, sehingga penilaian yang dilakukan harus bersifat obyektif baik dari sisi kualitatif maupun kuantitatif.

Menurut Handoko (2007:135) ada enam metode penilaian kinerja karyawan:

- a. *Rating Scale*, evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja.
- b. *Checklist*, yang dimaksudkan dengan metode ini adalah untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja karyawan. Penilai biasanya atasan langsung. Pemberian bobot sehingga dapat di skor.
- c. Metode peristiwa kritis (*critical incident method*), penilaian yang berdasarkan catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja.

- d. Metode peninjauan lapangan (*field review method*), Dalam metode ini wakil ahli departemen personalia turun ke lapangan dan membantu para penyelia dalam penilaian mereka.
- e. Tes dan observasi prestasi kerja, Metode ini digunakan apabila jumlah pekerjaan terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan.
- f. *Method ranking*, penilai membandingkan satu dengan karyawan lain siapa yang paling baik dan menempatkan setiap karyawan dalam urutan terbaik sampai terjelek

Salah satu metode pengukuran kinerja menurut Dale Yorder dalam bukunya *Personnel Management and Industrial Relations*, yang dikutip oleh Siswanto (1977:187) antara lain mengemukakan kriteria-kriteria sebagai berikut:

- a. Kualitas hasil kerja (*quality*), yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat dan kesesuaiannya.
- b. Kuantitas hasil kerja (*quantity*), yaitu jumlah hasil kerja yang didapat dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- c. Pengetahuan tentang pekerjaan (*knowledge of job*), yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya.
- d. Ketergantungan (*dependability*), yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
- e. Kerja sama (*cooperation*), yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain.
- f. Adaptasi atau penyesuaian diri (*adaptability*), yaitu kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan rekan kerja.
- g. Kehadiran/presensi (*attendance*), yaitu ketepatan dan kesadaran untuk hadir pada jam kerja yang telah disesuaikan.
- h. Pengetahuan serba guna (*versatility*), yaitu keaslian gagasan yang dimunculkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang timbul.
- i. Pemeliharaan (*house keeping*), yaitu kemampuan untuk menjaga hubungan kerja yang telah ada.

Dengan adanya beberapa kriteria tersebut diatas, maka dapat diukur kinerja karyawan. Seperti yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan beberapa kriteria untuk mengukur kinerja karyawan dengan menekankan pada kuantitas, kualitas, ketergantungan dan kehadiran. Persaingan yang ketat dalam banyak sektor jasa menekan suatu organisasi untuk secara terus menerus mencari jalan untuk meningkatkan kinerjanya. Kinerja yang tinggi akan memperbaiki kualitas dan nilai yang diberikan kepada *stakeholder*.

Indikator kinerja karyawan (Robbins, 2006:213) terdiri dari:

- a. Kuantitas
- b. Kualitas
- c. Efisiensi
- d. Komitmen

Strategi peningkatan kinerja pegawai atau organisasi secara umum, antara lain adalah :

- a. Pengendalian berhati-hati terhadap biaya di dalam setiap proses produksi,
- b. Upaya untuk mengurangi penggunaan yang tersisa dari material maupun pegawai,
- c. Lebih menyesuaikan kapasitas produksi kepada rata-rata tingkat permintaan dari pada permintaan puncak, sehingga penggunaan pegawai dan peralatan tidak berlebih pada periode-periode berikutnya,
- d. Membantu tugas pegawai tenaga dengan perlengkapan mesin per-kantoran otomatis,
- e. Membuat basis data tentang pegawai dan peralatan yang mampu bekerja lebih cepat atau mampu bekerja lebih berkualitas,
- f. Memberi pelatihan kepada pegawai tentang bagaimana bekerja lebih produktif (bekerja lebih cepat mungkin tidak diperlukan benar, tetapi bekerja lebih benar itu yang diperlukan untuk mengurangi tingkat kesalahan kerja),
- g. Memperluas tugas pegawai yang benar-benar mampu dan sesuai dengan kebutuhan untuk mengurangi *bottle neck*, dan

- h. Membangun sistim keahlian (*expert systems*) yang mengijinkan profesional untuk terlibat dalam kerja dengan gaji yang lebih baik.

2.1.6. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja

Faktor penting untuk keberhasilan dan kelangsungan hidup suatu perusahaan adalah adanya karyawan yang mampu dan terampil serta mempunyai semangat kerja yang tinggi, tetapi dalam kenyataannya tidak semua karyawan mempunyai kemampuan dan keterampilan yang sesuai harapan sehingga diperlukan pemimpin yang mampu mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, serta nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi (Bass, dalam Yukl, 2005:122).

Menurut Bass dalam Yukl, (2005:306) secara konseptual kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja dan pola kerja, dan nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Berarti, sebuah proses transformasional terjadi dalam hubungan kepemimpinan manakala pemimpin membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja, memperluas dan meningkatkan kebutuhan melampaui minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi.

Pemimpin transformasional dapat mengartikulasi visi masa depan organisasi yang realistis, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki bawahannya. Dengan demikian, keberadaan para pemimpin transformasional mempunyai efek transformasi baik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat individu. Walaupun penelitian mengenai model transformasional ini termasuk relatif baru, banyak peneliti dan praktisi manajemen yang sepakat bahwa kepemimpinan ini merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin (Sarros dan Butchatsky, 1996).

Dengan gaya kepemimpinan transformasional, diharapkan bawahan terbangun kesadarannya akan pentingnya nilai kerja, memperluas dan meningkatkan kebutuhan melampaui minat pribadi, serta mendorong adanya perubahan kearah kepentingan organisasi, sehingga kinerja karyawan akan terus meningkat.

2.1.7 Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja

Melalui keterbukaan komunikasi, individu dapat mentransfer pikiran atau informasi yang dimiliki kepada individu lain. Hubungan Keterbukaan komunikasi terdapat perubahan atau peningkatan sumbangan efektif dalam organisasi. Dengan demikian komunikasi dengan transformasi terdapat hubungan yang positif dan signifikan dalam pengembangan organisasi untuk lebih baik (Endang, 2013:12) .

Komunikasi merupakan faktor pendukung dalam keberhasilan kegiatan suatu perusahaan. Dengan adanya proses komunikasi, maka ada proses pemberian informasi-informasi dari atasan kepada bawahan, dari bawahan kepada atasan dan dari para karyawan kepada para rekan kerjanya. Sehingga dengan demikian para bawahan akan mengetahui apa yang harus dikerjakannya dalam hubungan dengan usaha kerjasama untuk mencapai tujuan perusahaan (Putu, 2013:33).

Pentingnya komunikasi dalam perusahaan sebagai alat penyatu dalam pemahaman pelaksanaan kelangsungan hidup perusahaan serta yang terpenting dalam perusahaan adalah menimbulkan motivasi kepada sumber daya manusia yang ada. Dengan demikian fungsi komunikasi dapat terlihat dalam upaya pengembangan perusahaan atau perusahaan lebih optimal. Adanya keterbukaan komunikasi akan lebih efektif dan efisien dalam upaya pengembangan perusahaan lebih baik.

2.1.8 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja

Hasibuan (2007:190) mendefinisikan disiplin kerja adalah: “Kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Kesediaan adalah suatu sikap,

tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak. I Putu (2013), melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Karoseri Dan *Body Repair* Pada PT. Merpati Bali. Dari analisis yang telah dilakukan menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional, komunikasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan secara parsial kepemimpinan, komunikasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dimana variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan.

Fungsi khusus disiplin kerja dapat dijabarkan sebagai peranan penting dalam hidup. Karena memunculkan dampak positif luar biasa yang dapat dirasakan dalam lingkungan kerja. Terutama bagi seseorang pimpinan yang hendak memberikan contoh bagi karyawannya. Pertama, disiplin dapat meningkatkan kualitas karakter. Kualitas karakter akan terlihat pada komitmen seseorang kepada Tuhan, organisasi, diri, orang lain dan kerja. Puncak komitmen akan terlihat pada integritas diri yang tinggi dan tangguh.

2.2 Penelitian Terdahulu

Julie (2012), melakukan penelitian dengan judul *Outcomes of Performance Disciplinary Actions in a Healthcare Organization*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menggambarkan hasil kinerja disiplin tindakan menurut jenis posisi karyawan. Informasi diperoleh dari data base yang diberikan oleh bagian SDM. Data yang dikumpulkan meliputi judul posisi, klasifikasi jabatan, tindakan yang diminta disiplin, hasil yang sebenarnya, sifat insiden (kehadiran atau kinerja) dan tanggal penerbitan tindakan disipliner. Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang disiplin selangkah lebih maju dalam meningkatkan prestasi dan mendapatkan penilaian kinerja yang lebih baik dibandingkan karyawan yang indiscipliner.

I Putu, dkk, melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Karoseri Dan *Body Repair* Pada PT. Merpati Bali. Tujuan dari penelitian ini untuk meneliti pengaruh kepemimpinan transformasional, komunikasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan serta untuk mengetahui variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan karoseri dan *body repair* pada PT. Merpati Bali. Penelitian ini menggunakan seluruh karyawan PT. Merpati Bali sebagai responden penelitian sejumlah 79 orang, sehingga penelitian ini menggunakan sampel jenuh (sensus). Teknis analisis menggunakan analisis regresi linier berganda. Dari analisis yang telah dilakukan menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional, komunikasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan secara parsial kepemimpinan, komunikasi dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dimana variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh paling dominan terhadap kinerja karyawan.

Endang, dkk, (2013), melakukan penelitian dengan judul *The Effectsof Human Resource Competence, Organisational Commitment and Transactional Leadership on Work Discipline, Job Satisfaction and Employee's Performance*. Tujuan penelitian adalah untuk menguji dan menjelaskan pengaruh kompetensi sumber daya manusia (SDM), komitmen organisasi, kepemimpinan transaksional pada disiplin kerja dan kinerja karyawan. Metode sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, dan terkumpul sampel sebanyak 232 orang dari 58 perusahaan. Alat analisis yang digunakan adalah analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja secara signifikan dipengaruhi oleh kompetensi SDM dan komitmen organisasi. Kepemimpinan transaksional, komitmen organisasi dan disiplin kerja berpengaruh positif signifikan kinerja karyawan.

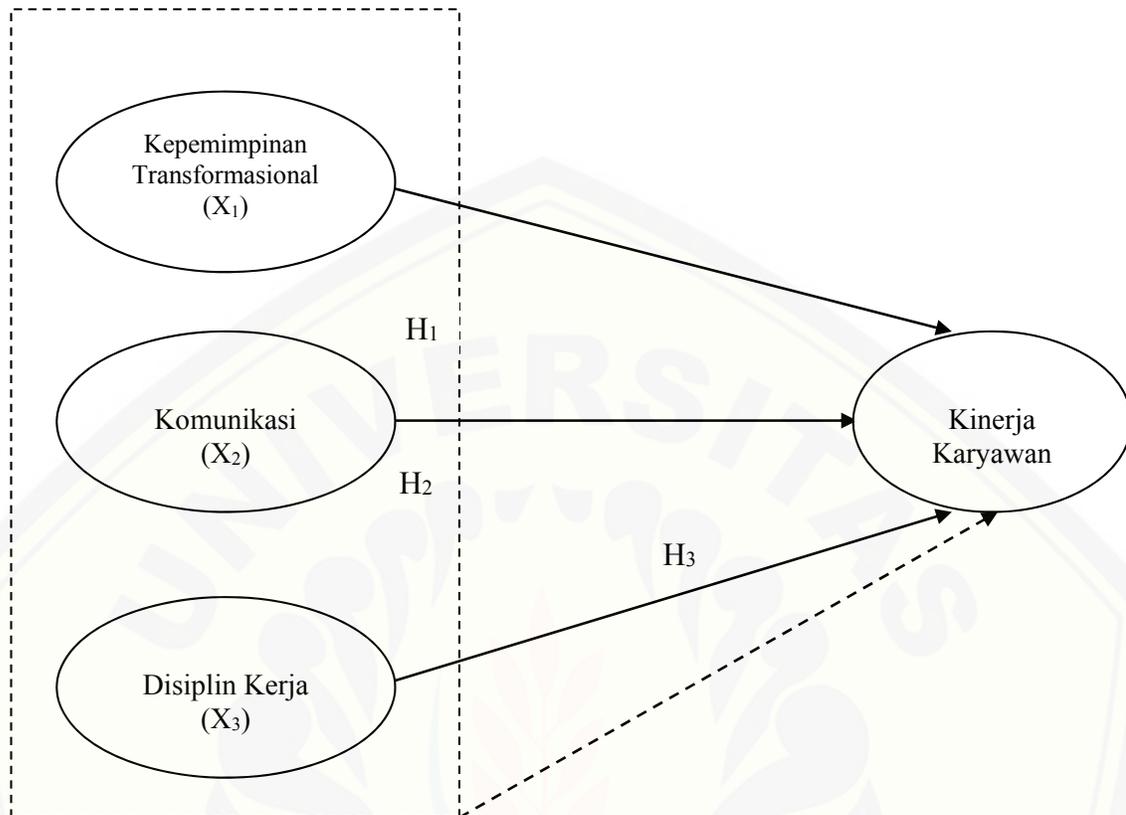
Tabel 2.1: Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel	Metode	Hasil
1	Julie (2012)	a. Disiplin, b. Kinerja	Analisis deskriptif	karyawan yang disiplin selangkah lebih maju dalam meningkatkan prestasi dan mendapatkan penilaian kinerja yang lebih baik dibandingkan karyawan yang indisipliner
2	I Putu, dkk (2013)	a. Kepemimpinan Transformasional, b. Komunikasi, c. Disiplin Kerja, d. Kinerja Karyawan	Analisis regresi linier berganda	kepemimpinan transformasional, komunikasi dan disiplin kerja secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan kepemimpinan transformasional berpengaruh paling dominan terhadap kinerja.
3	Endang, dkk (2013)	a. kompetensi b. komitmen c. kepemimpinan transaksional d. disiplin kerja e. kinerja	Analisis Path	disiplin kerja secara signifikan dipengaruhi oleh kompetensi SDM dan komitmen organisasi. Kepemimpinan transaksional, komitmen organisasi dan disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Sumber: Jurnal. 2015.

2.3 Kerangka konseptual

Faktor penting untuk keberhasilan dan kelangsungan hidup suatu perusahaan adalah adanya karyawan yang mampu dan terampil serta mempunyai semangat kerja yang tinggi, tetapi dalam kenyataannya tidak semua karyawan mempunyai kemampuan dan keterampilan yang sesuai harapan sehingga diperlukan pemimpin yang mampu mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja, serta nilai-nilai kerja yang dipersepsikan bawahan sehingga mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Pemimpin transformasional dapat mengartikulasi visi masa depan organisasi yang realistis, menstimulasi bawahan dengan cara yang intelektual, dan menaruh perhatian pada perbedaan-perbedaan yang dimiliki bawahannya. Dengan demikian, keberadaan para pemimpin transformasional mempunyai efek transformasi baik pada tingkat organisasi maupun pada tingkat individu. Walaupun penelitian mengenai model transformasional ini termasuk relatif baru, banyak peneliti dan praktisi manajemen yang sepakat bahwa kepemimpinan ini merupakan konsep kepemimpinan yang terbaik dalam menguraikan karakteristik pemimpin (Sarros dan Butchatsky, 1996). Pentingnya komunikasi dalam perusahaan sebagai alat penyatu dalam pemahaman pelaksanaan kelangsungan hidup perusahaan serta yang terpenting dalam perusahaan adalah menimbulkan motivasi kepada sumber daya manusia yang ada. Dengan demikian fungsi komunikasi dapat terlihat dalam upaya pengembangan perusahaan atau perusahaan lebih optimal. Adanya keterbukaan komunikasi akan lebih efektif dan efisien dalam upaya pengembangan perusahaan lebih baik. Fungsi khusus disiplin kerja dapat dijabarkan sebagai peranan penting dalam hidup. Karena memunculkan dampak positif luar biasa yang dapat dirasakan dalam lingkungan kerja. Terutama bagi seseorang pimpinan yang hendak memberikan contoh bagi karyawannya. Pertama, disiplin dapat meningkatkan kualitas karakter. Kualitas karakter akan terlihat pada komitmen seseorang kepada Tuhan, organisasi, diri, orang lain dan kerja. Puncak komitmen akan terlihat pada integritas diri yang tinggi dan tangguh. Banyak penelitian dilakukan untuk membuktikan pengaruh antar variabel tersebut. Konsep penelitian dapat digambarkan dalam Gambar 1.



Gambar 2.1. Kerangka Konseptual

2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pada landasan teori dan kerangka pemikiran tersebut diatas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H₁: kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi.
- H₂: komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi.
- H₃: disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi.

H4: kepemimpinan transformasional, komunikasi dan disiplin kerja berpengaruh simultan terhadap kinerja karyawan PT. BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi.



BAB 3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian dibuat untuk mengetahui latar belakang permasalahan yang sedang dihadapi, konsep dasar pemikiran yang dijadikan acuan, pendekatan-pendekatan yang dipergunakan, hipotesis atau dugaan sementara yang diajukan untuk menjawab permasalahan, teknik pengambilan atau pengumpulan data yang dipakai, dan analisis data statistik yang digunakan. Penelitian ini termasuk dalam penelitian penjelasan (*explanatory research*) karena penelitian ini bermaksud untuk menjelaskan pengaruh atau hubungan kausalitas antara variabel melalui pengujian hipotesis yang telah dirumuskan (Singarimbun dan Effendi, 2005:5).

3.2 Populasi dan Sampel

Menurut Kuncoro (2008 : 38) yang dimaksud populasi adalah keseluruhan dari karakteristik atau unit hasil pengukuran yang menjadi objek. Apabila seseorang ingin meneliti semua elemen yang ada di dalam wilayah penelitian, maka penelitiannya merupakan penelitian populasi. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap bagian office PT. BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi yang berjumlah 59 orang.

Pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling*. Syarat atau kriteria yang menentukan sampel adalah sampel merupakan karyawan tetap bagian office PT. BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharja Kabupaten Banyuwangi dibawah pimpinan, yaitu sebanyak 59 orang.

3.3 Jenis dan Sumber Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kuantitatif, yaitu data yang berbentuk angka baik dalam skala nominal dan skala ordinal. Sedangkan sumber data dalam penelitian ini adalah:

a. Data primer

Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya, dimana data tersebut diamati dan dicatat pertama kalinya (Marzuki, 2006:54). Data ini diperoleh melalui kuesioner. Sumber data primer adalah objek penelitian yaitu responden. Dengan cara menyebarkan kuesioner dan wawancara mengenai kepemimpinan transformasional, komunikasi, disiplin kerja dan kinerja karyawan PT. BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi.

b. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang bukan diusahakan sendiri pengumpulannya oleh peneliti (Marzuki, 2006:54). Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari arsip atau laporan yang tersedia di PT. BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi yang berhubungan dengan kepemimpinan transformasional, komunikasi, disiplin kerja dan kinerja karyawan.

3.4 Identifikasi Variabel

Singarimbun dan Effendi (2005 : 42) menyatakan bahwa variabel sebagai segala sesuatu yang menjadi obyek pengamatan penelitian. Sesuai dengan kerangka konseptual, maka variabel-variabel di dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai berikut :

- a. *independent variabel*, terdiri dari : Kepemimpinan transformasional (X_1), Komunikasi (X_2) dan Disiplin (X_3)
- b. *dependent variabel*, yaitu kinerja karyawan (Y)

3.5 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel dibuat untuk menyamakan persepsi antara peneliti dengan pembaca, atau pengguna hasil penelitian (Hasan, 2005: 151). Definisi operasional variabel merupakan variabel yang digunakan dalam penelitian. Dalam penelitian ini definisi operasional variabel dijelaskan sebagai berikut :

- a. Variabel kepemimpinan transformasional (X_1) adalah bentuk kepemimpinan dimana pemimpin PT. BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Indikator kepemimpinan transformasional (Hasibuan, 2007:187) terdiri dari:
- 1) Keadilan
 - 2) Perhatian
 - 3) Penghormatan
 - 4) Mengkomunikasikan informasi
 - 5) Motivasi dan dorongan
- b. Variabel Komunikasi (X_2) yaitu persepsi tentang tingkat perilaku, sikap, sifat antara atasan PT. BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi dengan bawahan, bawahan dengan atasan, dan sesama rekan kerja. Indikator komunikasi (Purwanto, 2003:20) terdiri dari:
- 1) Kreatif.
 - 2) Terbuka.
 - 3) Interaktif.
 - 4) Kepercayaan.
 - 5) Jujur.
- c. Variabel Disiplin Kerja (X_3) yaitu Kesadaran dan kesediaan karyawan menaati semua peraturan PT. BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi dan norma-norma sosial yang berlaku. Indikator disiplin (Soejono, 2006:67) kerja terdiri dari:
- 1) Ketepatan waktu
 - 2) Pemanfaatan sarana
 - 3) Tanggung jawab kerja
 - 4) Ketaatan

- d. Variabel Kinerja (Y) merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kinerja karyawan PT. BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Indikator kinerja karyawan (Robbins, 2006:213) terdiri dari:

- 1) Kuantitas
- 2) Kualitas
- 3) Efisiensi
- 4) Komitmen

3.6 Skala Pengukuran

Pengukuran data diperoleh dari penyebaran kuesioner dengan menggunakan skala Likert untuk pilihan jawabannya. Fungsi dari skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Hadi, 2007 : 23). Dengan skala Likert variabel yang diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator variabel tersebut digunakan untuk menyusun *item-item* instrumen yang berupa pertanyaan atau pernyataan.

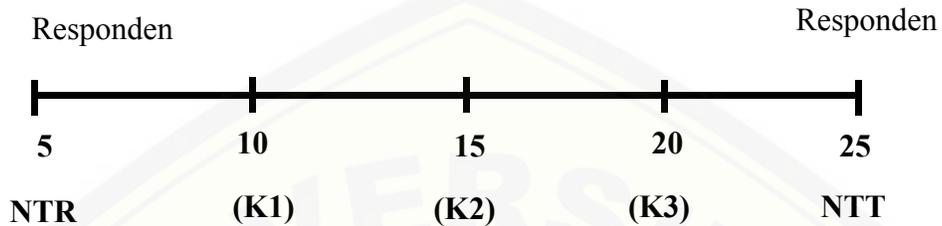
Bentuk pilihan ganda diberi skor sebagai berikut :

- | | |
|------------------------|-----------------|
| a. Sangat Setuju | : diberi skor 5 |
| b. Setuju | : diberi skor 4 |
| c. Ragu-ragu | : diberi skor 3 |
| d. Tidak Setuju | : diberi skor 2 |
| e. Sangat Tidak Setuju | : diberi skor 1 |

3.7 Kategorisasi Variabel

- a. Variabel kepemimpinan transformasional (X_1), terdiri dari 5 indikator, yaitu:
- 1) Keadilan
 - 2) Perhatian
 - 3) Penghormatan

- 4) Mengkomunikasikan informasi
- 5) Motivasi dan dorongan

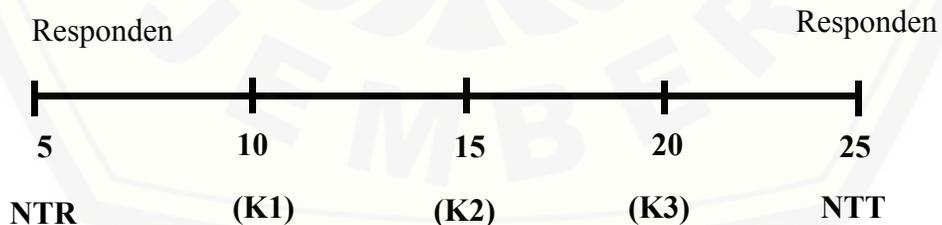


Ketentuannya:

- $< K1$: sangat kurang dipersepsi/persepsi karyawan sangat negatif
 $K1 - < K2$: kurang dipersepsi/persepsi karyawan negatif
 $K2 - < K3$: dipersepsi/persepsi karyawan positif
 $\geq K3$: sangat dipersepsi/persepsi karyawan sangat positif

b. Variabel Komunikasi (X_2), terdiri dari 5 indikator, yaitu:

- 1) Kreatif.
- 2) Terbuka.
- 3) Interaktif.
- 4) Kepercayaan.
- 5) Jujur.



Ketentuannya:

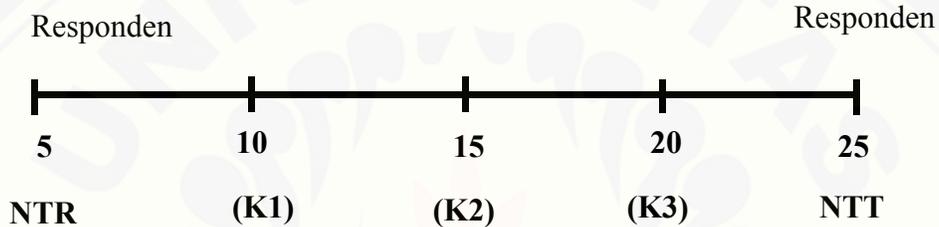
- $< K1$: komunikasi karyawan sangat tidak efektif
 $K1 - < K2$: komunikasi karyawan tidak efektif
 $K2 - < K3$: komunikasi karyawan efektif

$\geq K3$: komunikasi karyawan sangat efektif

c. Variabel Disiplin Kerja (X_3) memiliki 4 indikator yaitu:

Indikator disiplin (Soejono, 2006:67) kerja terdiri dari:

- 1) Ketepatan waktu
- 2) Pemanfaatan sarana
- 3) Tanggung jawab kerja
- 4) Ketaatan



Ketentuannya:

$< K1$: disiplin kerja karyawan sangat rendah

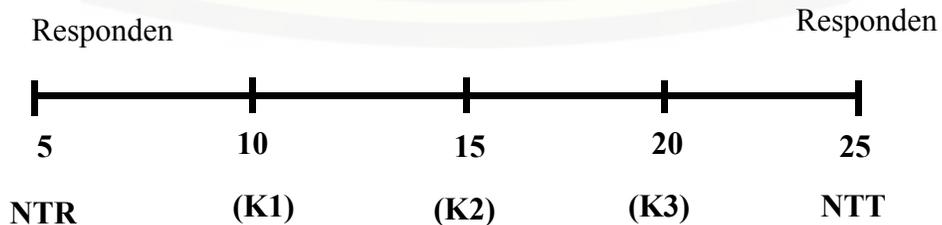
$K1 - < K2$: disiplin kerja karyawan rendah

$K2 - < K3$: disiplin kerja karyawan tinggi

$\geq K3$: disiplin kerja karyawan sangat tinggi

d. Variabel Kinerja (Y), memiliki 4 indikator, yaitu:

- 1) Kuantitas
- 2) Kualitas
- 3) Efisiensi
- 4) Komitmen



Ketentuannya:

$< K1$: kinerja karyawan sangat buruk

$K1 - < K2$: kinerja karyawan buruk

$K2 - < K3$: kinerja karyawan baik

$\geq K3$: kinerja karyawan sangat baik

3.8 Metode Analisis Data

3.8.1 Statistik Deskriptif

Analisis ini bertujuan untuk memperoleh data karakteristik demografik responden penelitian yang meliputi umur responden, unit/bidang kerja, masa kerja, golongan kerja. Statistik deskriptif merupakan proses transformasi data penelitian dalam bentuk tabulasi sehingga mudah dipahami dan diinterpretasikan (Singarimbun dan Effendi, 1995:5). Ukuran deskriptif dalam penelitian ini berupa frekuensi (jumlah dan presentase) mean dan standar deviasi.

3.8.2 Uji Instrument

1. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan guna memastikan akurasi alat ukur yang digunakan. Semakin tinggi validitas suatu item pertanyaan maka akan semakin mengenai sasaran penelitian serta menunjukkan sesuatu yang seharusnya ditunjukkan. Cara pengujian validitas instrumen adalah menghitung korelasi antara masing-masing item pertanyaan dengan menggunakan rumus teknik korelasi *product moment*.

Menurut Marzuki (1986:65) kriteria validitas untuk setiap item adalah nilai signifikan lebih kecil dari 0,05 maka instrument tersebut dapat dikatakan valid. Uji validitas dilakukan dengan bantuan *software* SPSS versi 21.

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas erat hubungannya dengan kepercayaan. Suatu test dikatakan mempunyai taraf kepercayaan jika tes mempunyai hasil yang tepat. Reliabilitas

sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu kuesioner dapat dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Imam Ghazali, 2011 : 47). Uji reliabilitas dilakukan dengan bantuan *software* SPSS versi 21. Uji reliabilitas dengan menggunakan *Cronbach alpha*, suatu instrumen dikatakan reliabel apabila nilai alpha sebesar 0,60 (Imam Ghazali, 2005 : 42)

3.8.3 Uji Normalitas.

Menurut Singarimbun dan Efendy (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 digunakan dalam penelitian adalah data yang memiliki distribusi normal. Dalam penelitian ini, normalitas data dilihat dengan *kolmogorov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan (α) sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas. Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogorov-smirnov test* adalah sebagai berikut :

- 1) Jika signifikansi >0.05 maka data tersebut berdistribusi normal.
- 2) Jika signifikansi $<0,05$ maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

3.8.4 Analisis Regresi Linier Berganda

Setelah melalui uji validitas dan reliabilitas maka tahap selanjutnya adalah melakukan analisa data. Analisa data yang digunakan Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, komunikasi dan disiplin terhadap kinerja digunakan Model Regresi Linier Berganda. Adapun rumus dari regresi linier berganda adalah (Ghozali, 2005):

$$Y = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + e_i$$

Dimana :

Y	= Kinerja
b_0	= Konstanta
b_1, b_2, b_3	= Koefisien tiap – tiap variabel
X_1	= Kepemimpinan transformasional
X_2	= Komunikasi
X_3	= Disiplin
e_i	= Variabel pengganggu diluar model

3.8.5 Uji Asumsi Klasik

Agar regresi yang dihasilkan dapat memenuhi syarat sebagai *best linier unbiased estimator* (BLUE), maka regresi perlu diuji dengan dasar asumsi klasik metode kuadran kecil (OLS/*Ordinary Least Square*). Metode regresi dikatakan BLUE apabila tidak terdapat multikolinieritas dan heteroskedastisitas.

a. Uji Multikolinieritas.

Bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan korelasi antar variabel bebas. Terdapat korelasi yang sempurna atau tidak sempurna tetapi sangat tinggi pada variabel-variabel bebas yang dilambangkan dengan $x_1, x_2, x_3, \dots, x_n$. Jika terjadi multikolinieritas pada variabel-variabel bebas akan berakibat koefisien regresi tidak dapat ditentukan dan standar deviasi akan memiliki nilai tak terhingga, sehingga metode *least square* tidak dapat digunakan. Mengukur nilai multikolinieritas dilihat dari nilai tolerance VIF (*Variance Inflation Faktor*) dari masing-masing variabel. Apabila nilai tolerance $0,10$ atau $VIF > 10$ maka terdapat multikolinieritas sehingga variabel tersebut harus dibuang atau sebaliknya (Marzuki, 1986 : 68).

b. Uji Heteroskedastisitas.

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui ada tidaknya penyimpangan asumsi klasik heteroskedastisitas, yaitu adanya ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Ada beberapa metode pengujian yang bisa digunakan, salah satunya dilakukan Uji Heteroskedastisitas dengan uji Glejser. Menurut Gujarati (1997 : 187), pengujian heteroskedastisitas dengan menggunakan uji Glejser dilakukan dengan cara meregresikan nilai absolut residual terhadap seluruh variabel bebas. Apabila hasil regresi absolut terhadap seluruh variabel bebas mempunyai nilai t hitung yang tidak signifikan, maka dapat dikatakan bahwa model penelitian lolos dari adanya v dengan nilai signifikansi $> 0,05$ berarti tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.8.6 Uji F

Uji F (F_{test}) adalah metode dalam pengujian hipotesa dimana kegunaannya dari Uji F ini adalah untuk mengetahui pengaruh secara simultan atau bersama-sama variabel independen terhadap variabel dependen. Dasar pengambilan keputusan adalah membandingkan antara nilai F_{hitung} dan F_{tabel} , dengan tingkat signifikansi yang diharapkan adalah $\alpha = 5\%$ atau *confidence interval* 95 % dan dengan *degree of freedom* atau df (n-k) dimana k merupakan jumlah variabel independen atau variabel regresor. Uji f dilakukan dengan menggunakan SPSS 20.00. Adapun tahapan dalam Uji F menurut J.Supranto (1993:300) adalah sebagai berikut :

a. Merumuskan Hipotesis.

1. $H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = \beta_5 = 0$, artinya variabel independen secara simultan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.
2. $H_a : \beta_i \neq 0$,
 $i = 1, 2, 3, 4, \text{ dan } 5$, artinya variabel independen secara simultan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

b. Menentukan Tingkat Signifikansi.

Tingkat signifikansi yang diharapkan adalah $\alpha = 5\%$ atau *interval confidence* sebesar 95% dengan *degree of freedom* (k-1) dan (n-k), dimana n adalah jumlah observasi dan kualitas merupakan variabel regresor.

c. Membandingkan Nilai F_{hitung} dengan F_{tabel} .

Untuk menentukan apakah hipotesis nol diterima atau ditolak dibuat ketentuan sebagai berikut:

- a. $F_{hitung} < F_{tabel}$ berarti H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya ketiga variabel independen tidak berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependen (Y).
- b. $F_{hitung} > F_{tabel}$ berarti H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya ketiga variabel independen berpengaruh secara simultan terhadap variabel dependen (Y).

3.8.7 Uji Hipotesis (Uji t)

Pengujian hipotesis t (uji-t) digunakan untuk mengetahui signifikansi hubungan dari persepsi karyawan tentang kepemimpinan transformasional dan komunikasi terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan PT. BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi. Uji t dilakukan dengan menggunakan SPSS 20.00 Kriteria pengujian :

- 1) Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$: H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini berarti ada hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional dan komunikasi terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan.
- 2) Apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$: H_0 diterima dan H_a ditolak. Hal ini berarti tidak ada hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional dan komunikasi terhadap disiplin kerja dan kinerja karyawan.

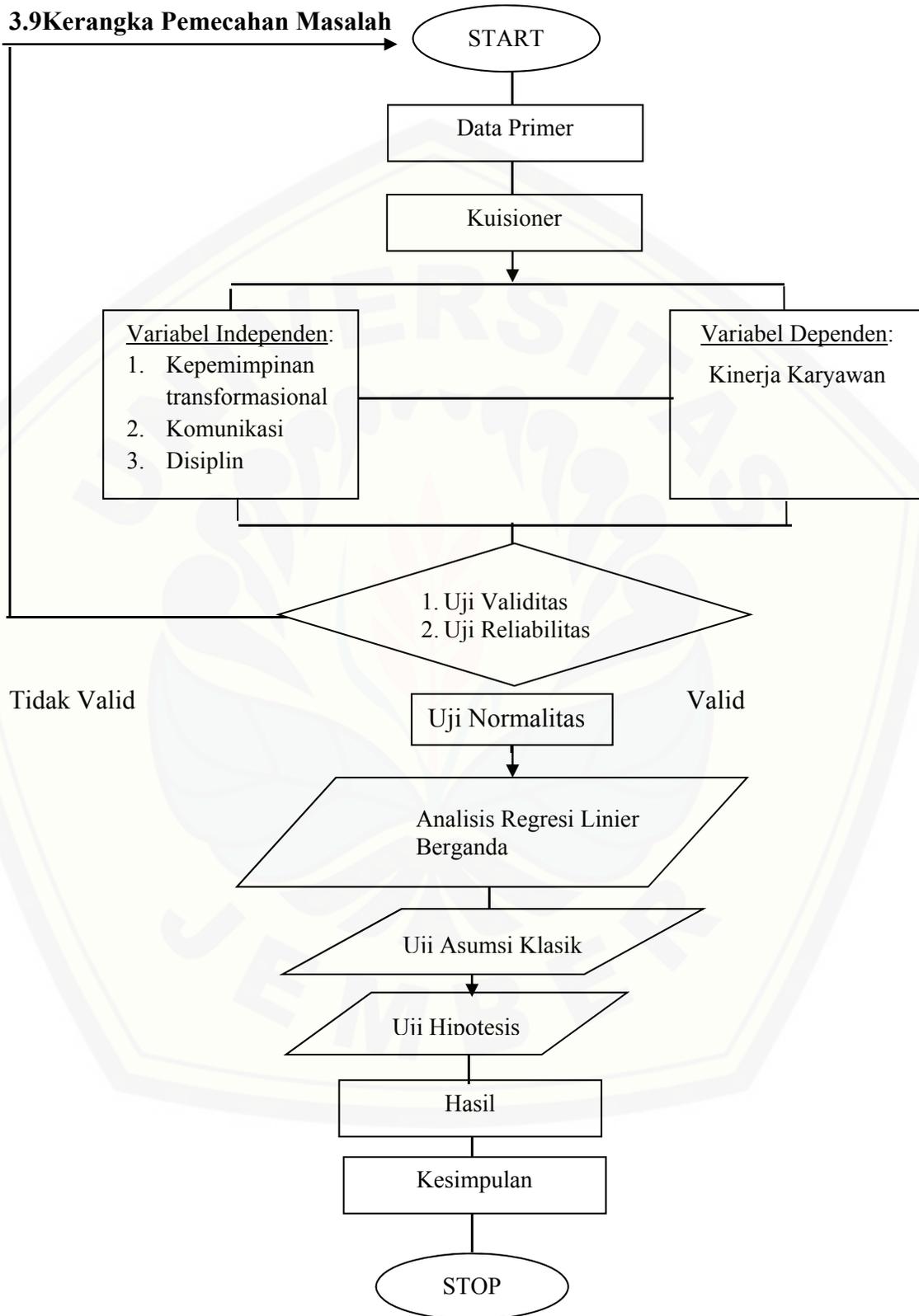
3.8.8 Analisis Determinasi Berganda (R^2)

Dalam penelitian ini terdiri dari beberapa variabel, maka digunakan koefisien determinasi (R^2) dapat digunakan untuk mengetahui beberapa persen besarnya sumbangan atau kontribusi dari variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) (Ghozali, 2005:126). Analisis determinasi berganda dilakukan dengan SPSS 20.00

Semakin besar koefisien determinasi terkoreksi oleh model regresi, maka model yang didapatkan semakin baik. Model dianggap baik apabila koefisien determinasi sama dengan satu atau mendekati (Gujarati, 1999:199).



3.9 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan :

1. Start merupakan berbagai persiapan materi untuk mencari data.
2. Pengumpulan data yaitu mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian melalui wawancara dan penyebaran kuisisioner;
3. Data yang diperoleh lalu diuji validitas dan uji reliabilitas untuk mengetahui sejauh mana keandalan instrumen yang dipergunakan apakah sudah sesuai.
4. Dilakukan uji normalitas untuk menguji asumsi normalitas
5. Melakukan analisis regresi linier berganda untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional, komunikasi dan disiplin terhadap kinerja karyawan.
6. Uji asumsi klasik. Setelah di uji analisis jalur, maka pengolahan data berikutnya uji asumsi klasik, diantaranya normalitas data, uji multikolinieritas dan uji heterokedastisitas.
7. Melakukan uji hipotesis untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel bebas secara parsial dan simultan terhadap variabel terikat;
8. Hasil
9. Kesimpulan
10. Stop yaitu akhir dari penelitian yang dilakukan.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Secara umum, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, komunikasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi. Sampel penelitian adalah karyawan PT. BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi, dengan jumlah observasi sebanyak 59 karyawan. Pengujian hipotesis menggunakan alat uji analisis regresi linier berganda.

Setelah dilakukan analisis data, dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu:

- a. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi, sehingga hipotesis pertama yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi, diterima.
- b. Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi, sehingga hipotesis ke dua yang menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi, diterima.
- c. Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi, sehingga hipotesis ke tiga yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi, diterima.

5.2 Saran

Berdasarkan analisis hasil penelitian, pembahasan dan kesimpulan yang telah dikemukakan sebelumnya terdapat beberapa saran yang akan menjadi implikasi bagi penelitian selanjutnya dan bagi perusahaan, antara lain:

1. Pemimpin PT. BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi dapat semakin meningkatkan keadilan, perhatian, penghormatan, mengkomunikasikan informasi, memberikan motivasi dan dorongan dalam memimpin karyawannya agar kinerja semakin meningkat.
2. Karyawan dan pimpinan PT. BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi dapat semakin kreatif, terbuka, interaktif, saling percaya dan jujur dalam berkomunikasi.
3. Karyawan PT. BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi diharapkan dapat semakin disiplin dengan meningkatkan ketepatan waktu, pemanfaatan sarana dengan efisien, bertanggung jawab dalam pekerjaan dan taat pada peraturan.
4. Karyawan PT. BPR Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi diharapkan dapat meningkatkan kinerja dalam segi kuantitas, kualitas, efisiensi dan komitmen.

DAFTAR PUSTAKA

- Anang Mardianto, (2008). *Analisa Pengaruh Komunikasi Atasan Bawahan dan Motivasi Terhadap Kinerja di PT. Bank Pembangunan Daerah Jawa Tengah Cabang Surakarta*. [Http://eprints. Ums. Ac. Id/838/1/6](http://eprints.Ums.Ac.Id/838/1/6) diakses 28 Mei 2008 :18:21;08
- Gibson, James L. et al , (2000). *Organizations, Behavior. Structure, Processes. Tenth Edition*, Irwin Mc Graw Hill
- Gorda. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Denpasar : Widya Kriya
- Hani Handoko, (2001). *Dampak Perubahan Strategik Terhadap Struktur Dan Budaya Organisational*, Kelola No. 1 2/V
- Imam Ghozali, (2005). *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS edisi 3*. Universitas Diponogoro. Semarang
- Imron Muhammad, Kristani, (2006). *Hubungan Antara Keterbukaan Komunikasi Pemecahan Konflik, Kinerja Koordinator KIA dengan Kepuasan Kerja Bidan di Kabupaten Lombok Barat, Lombok Tengah dan Kabupaten Lombok Timur Provinsi Nusa Tenggara Barat*; [http://lrc-kmpk. Ugm. Ac. Id](http://lrc-kmpk.Ugm.Ac.Id)
- Kadajtmiko, (2002). *Motivasi Manajemen Pelayanan Publik Dalam Kontek Desentralisasi Pemerintahan . Refleksi Teoritis Bagi Transformosi Manajemen Pelayanan, Publik di Indonesia*, Usahawan No. 09TH XXXI September
- Kuncoro. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Bandung : Alfabeta.
- Mangkunegara, AA Anwar Prabu, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung PT. Remaja Rosdakarya.

- Masrukhin dan Waridin, 2006, Pengaruh Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai, *EKOBIS*, Vol. 7No. 2
- Mathis, Robert L dan Jackson, John H, 2001, “**Manajemen Sumber daya Manusia**,”Buku 1, Salemba Empat Jakarta. Muhammad Arni, (2005). *Komunikasi dan Perusahaan*. Andi Jakarta.
- Malayu Hasibuan. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta
- Renald Kasali, (2007). *CHANGE Perduli Berapa Jauh Jalan Salah yang Anda Jalani, Putar Arah Sekarang Juga (Manajemen Perubahan dan Manajemen Harapan)*, PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Robbins, Stephen P., 1996 *Perilaku Organisasi, Konsep-Kontroversi-Aplikasi*, Edisi Bahasa Indonesia, Jakarta, PT. Prenhalindo.
- (2006) *Perilaku Organisas, Versi Bahasa Indonesia. Edisi Kedelapan Jilid I dan 2*, PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Sakaran Uma (2006), *Research Methods For Business, Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*, Salemba Empat. Jakarta,.
- Sarwoto Drs. 1979, **Dasar-dasar Organisasi Management**, Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Sariyathi Ni Ketut, (2007) *Prestasi Kerja Karyawan (Suatu Kajian Teoritis)*. Buletin Studi Ekonomi Volume 12 Nomor 1
- Siagian, P. S., 2008, *Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Jakarta:Gunung Agung
- Simamora, H., 1993, *Manajemen Sumber DayaManusi*. Edisi I, Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.

- Singarimbun Masri dan Sofian Effendi (1991), *Metode Penelitian Survei*. LP3ES Jakarta.
- Soejono. 2006. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Karyawan pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7, No. 1.
- Tampubolon Biatna. 2007. Analisis Faktor Gaya Kepemimpinan dan Faktor Etos Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Organisasi yang Telah Menerapkan SNI 19 9001 2001. *Jurnal Standardisasi* Vol. 9 No. 3 Tahun 2007 : 106–115
- Temam Koesmono, 2005, Pengaruh Budaya Organisasi, Terhadap Motivasi dan Kepuasan Kerja Serta Kinerja Karyawan Pada Sub Sektor Industri Pengolahan Kayu Skala Menengah Di Jawa Timur, *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, Vol. 7 No. 2
- Wahjosumidjo. 2006. *Kepemimpinan Organisasi*. PT Elex Media Komputindo, Jakarta
- Wibowo, 2006. *Manajemen Perubahan*, Cetakan Pertama, PT. Rajagrafindo Persada, Jakarta..
- Yuwaliatin, Sitty, 2006, Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi, dan Komitmen Terhadap Kinerja Serta Pengaruhnya Terhadap Keunggulan Kompetitif, *EKOBIS*, Vol. 7 No. 2
- Yukl Gary. 2005. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Edisi Kelima. Indeks. Jakarta.

LAMPIRAN 1. KUESIONER

Kepada Yth : Bapak/Ibu/Sdr Karyawan BPR. Purwoharjo Lestari Kecamatan Purwoharjo Kabupaten Banyuwangi

di

Jember

Dengan hormat

Bersama ini, saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr untuk mengisi daftar pertanyaan ini yang bertujuan untuk pengumpulan data bahan penyusunan Skripsi. Adapun judul skripsi ini adalah **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, DAN KOMUNIKASI, TERHADAP DISIPLIN KERJA SERTA KINERJA KARYAWAN PADA BPR. PURWOHARJO LESTARI KECAMATAN PURWOHARJO KABUPATEN BANYUWANGI.”**

Hasil penelitian ini nantinya diharapkan dapat digunakan sebagai bahan penyempurnaan skripsi. Dengan rendah hati, saya mohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr untuk mengisi daftar pertanyaan ini.

Atas perhatian dan kesediaan Bapak/Ibu/Sdr saya sampaikan terima kasih.

Hormat saya,

AANG KUNAIFI

090810201159

PETUNJUK PENGISIAN

Isilah dengan benar identitas anda sesuai dengan apa adanya dan berikan tanda X pada pilihan daftar pertanyaan yang telah disediakan dibawah ini.

Identitas Responden :

1. Umur Responden : Tahun
2. Masa Kerja : Tahun
3. Pendidikan Terakhir : (a) SD, (b) SMP, (c) SMU/SMK atau yang sederajat (d) D-I, (e) D-II, (f) D-III, (g) S1, (h) S2, (i) S3

Keterangan : *) coret yang tidak diperlukan

Keterangan:

Sangat Setuju = kode SS

Setuju = kode S

Netral = kode N

Tidak Setuju = kode TS

Sangat Tidak Setuju = kode STS

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL (X1)

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
Keadilan						
1	Pemimpin menumbuhkan rasa percaya diri karyawan melalui tingkah laku/aturan kepada semua karyawan tanpa ada perbedaan					
2	Pemimpin memperlakukan karyawan satu dengan yang lain sama.					
Perhatian						
3	Pemimpin bergaul secara informal dengan karyawan untuk mencari tahu apa yang menjadi kebutuhan karyawan					
4	Pemimpin selalu membantu karyawan sekalipun bukan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan.					
Penghormatan						
5.	Pemimpin mengkomunikasii karyawan yang bekerja keras					
6.	Pemimpin selalu melibatkan karyawan dalam memutuskan keputusan terkait dengan pekerjaan.					
Mengkomunikasikan Informasi						
7.	Pemimpin selalu menyampaikan informasi baru terkait dengan perkembangan perusahaan					
8.	Pemimpin berupaya memengaruhi karyawan melalui komunikasi langsung					
Motivasi dan dorongan						

9.	Pemimpin selalu mekinerja karyawan melalui pemberian arti terhadap tugas bawahan.					
10.	Pemimpin mendorong karyawan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara – cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya.					

KOMUNIKASI (X₂)

No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
Penyampaian Ide/gagasan Kepada Atasan						
1	Saya selalu memberikan saran secara langsung kepada pimpinan dalam forum diskusi					
2	Saya memberikan ide kepada pimpinan dalam bentuk proposal					
Pemberian Teguran Oleh Atasan						
3	Pemimpin akan memberi teguran secara langsung jika saya berbuat salah					
4	Pemimpin akan memberi petunjuk dalam menyelesaikan tugas					
Komunikasi dan Interaksi dengan Teman Sekerja						
5.	Saya berkomunikasi aktif dengan teman kerja					
6.	Saya menyampaikan informasi dan ide dalam penyelesaian tugas dengan teman rekan kerja					
Kepercayaan terhadap Rekan Kerja						

7.	Saya selalu menceritakan kesulitan yang dihadapi saat kerja terhadap rekan kerja.					
8.	Saya mengatakan hal rahasia kepada teman saya					
Sikap Jujur dalam Melakukan Komunikasi Dengan Rekan Kerja						
9.	Saya selalu mengatakan hal yang sebenarnya mengenai kondisi kerja					
10.	Saya selalu mengatakan hal yang sebenarnya jika teman kerja saya berbuat kesalahan dalam pekerjaannya.					

DISIPLIN (X₃)

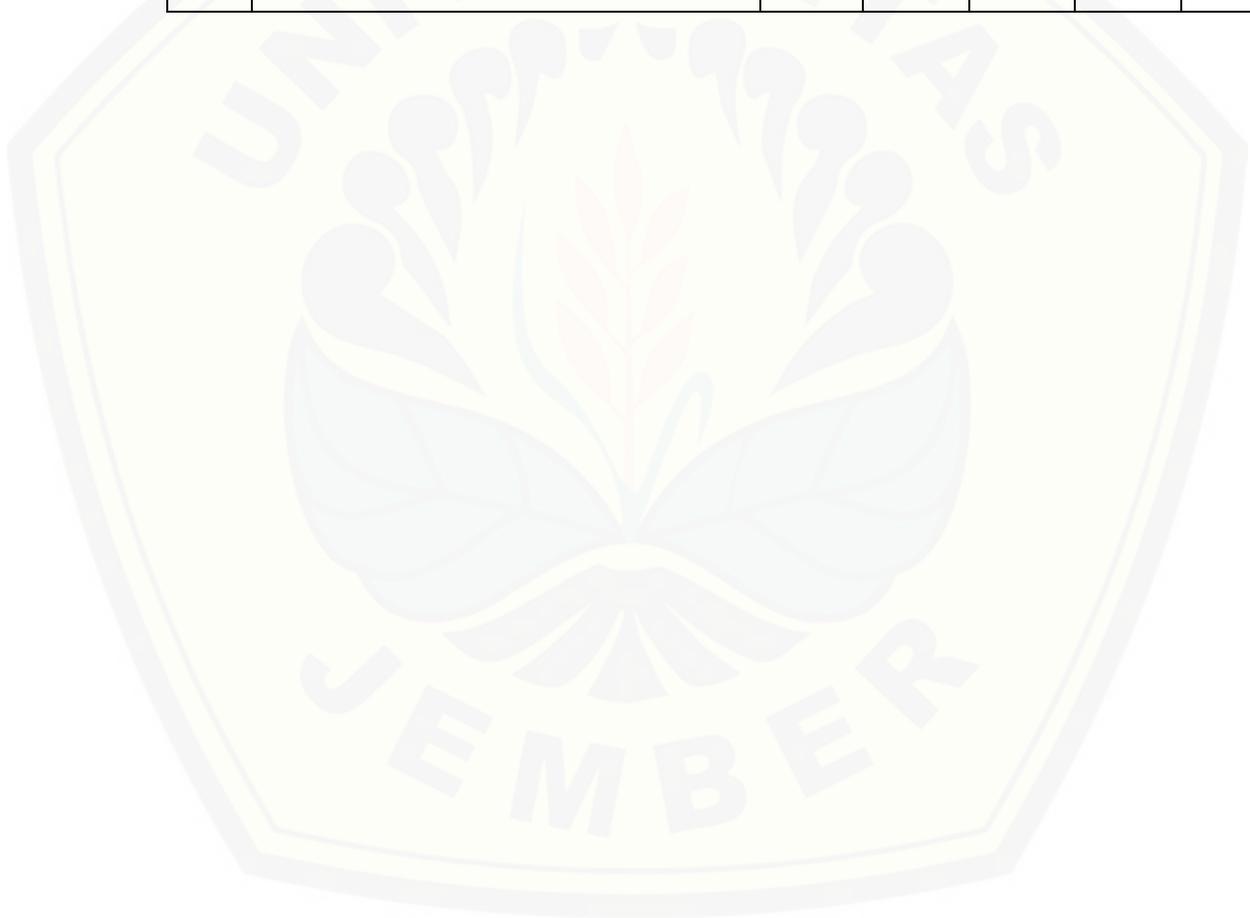
No	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
Ketepatan Waktu						
1	Saya selalu datang ke kantor tepat waktu					
2	Saya pulang kantor sesuai dengan jam kantor					
Pemanfaatan Sarana						
3	Saya menggunakan fasilitas kantor sesuai dengan kebutuhan kerja.					
4	Saya menggunakan anggaran kerja sesuai dengan kebutuhan kerja					
Tanggung jawab Kerja						
5.	Saya selalu mengembalikan sarana kantor yang saya pinjam.					
6.	Saya mengganti sarana kantor jika saya tidak sengaja merusakkannya					
Ketaatan						

7.	Saya selalu mematuhi peraturan yang ditetapkan oleh kantor					
8.	Saya selalu mengikuti apa yang diperintahkan pimpinan					

KINERJA (Y)

No	Pertanyaan	Jawaban				
		STS	TS	CS	S	SS
Kuantitas						
1	Saya hadir tepat waktu					
2	Saya mampu menyelesaikan setiap pekerjaan					
3	Saya berusaha untuk meminimalisir tingkat kesalahan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.					
Kualitas						
4	Saya menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar kelengkapan dan ketelitian yang diberikan oleh perusahaan					
5	Saya berusaha untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan batas waktu yang ditentukan oleh perusahaan					
6	Saya dapat mempertanggung jawabkan tugas yang diberikan					
Efisiensi						
7	Saya mampu bekerjasama dengan karyawan lain					
8	Saya mampu mengambil inisiatif dalam bekerja					

9	saya tidak pernah meninggalkan pekerjaan sebelum waktu kerja selesai					
	Komitmen					
10	Saya bersedia bila atasan meminta saya untuk bekerja lembur					
11	Saya selalu berusaha memberikan hasil kerja yang terbaik					
12	Jika berada di kantor, saya selalu fokus pada pekerjaan.					



LAMPIRAN 2. HASIL UJI INSTRUMEN

A. UJI VALIDITAS

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Correlations

	X1.11	X1.12	X1.21	X1.22	X1.31	X1.32	X1.41	X1.42	X1.51	X1.52	X1
Pearson Correlation	1	-,072	,198	,207	-,004	,120	,210	,286*	,207	,560**	,656**
X1.11 Sig. (2-tailed)		,590	,132	,116	,978	,367	,111	,028	,116	,000	,000
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Pearson Correlation	-,072	1	,265*	,405**	-,079	,204	-,044	,201	-,003	-,166	,357**
X1.12 Sig. (2-tailed)	,590		,042	,001	,553	,120	,743	,128	,979	,209	,006
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Pearson Correlation	,198	,265*	1	,217	,096	,039	,406**	,217	,217	-,108	,504**
X1.21 Sig. (2-tailed)	,132	,042		,099	,472	,772	,001	,099	,099	,414	,000
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Pearson Correlation	,207	,405**	,217	1	,053	,185	-,023	,398**	,278*	-,052	,557**
X1.22 Sig. (2-tailed)	,116	,001	,099		,690	,160	,865	,002	,033	,697	,000
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Pearson Correlation	-,004	-,079	,096	,053	1	,190	,105	,053	-,059	,063	,299*
X1.31 Sig. (2-tailed)	,978	,553	,472	,690		,150	,428	,690	,658	,635	,022
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Pearson Correlation	,120	,204	,039	,185	,190	1	-,135	-,003	,280*	,221	,494**
X1.32 Sig. (2-tailed)	,367	,120	,772	,160	,150		,307	,981	,032	,093	,000

	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
	Pearson Correlation	,210	-,044	,406**	-,023	,105	-,135	1	-,023	,220	,021	,344**
X1.41	Sig. (2-tailed)	,111	,743	,001	,865	,428	,307	,865	,094	,859	,008	
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
	Pearson Correlation	,286*	,201	,217	,398**	,053	-,003	-,023	1	,037	,044	,464**
X1.42	Sig. (2-tailed)	,028	,128	,099	,002	,690	,981	,865	,782	,742	,000	
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
	Pearson Correlation	,207	-,003	,217	,278*	-,059	,280*	,220	,037	1	-,052	,440**
X1.51	Sig. (2-tailed)	,116	,979	,099	,033	,658	,032	,094	,782	,697	,000	
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
	Pearson Correlation	,560**	-,166	-,108	-,052	,063	,221	,021	,044	-,052	1	,413**
X1.52	Sig. (2-tailed)	,000	,209	,414	,697	,635	,093	,859	,742	,697	,001	
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
	Pearson Correlation	,656**	,357**	,504**	,557**	,299*	,494**	,344**	,464**	,440**	,413**	1
X1	Sig. (2-tailed)	,000	,006	,000	,000	,022	,000	,008	,000	,000	,001	
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

	Sig. (2-tailed)	,058	,376	,102	,008	,023	,174		,137	,001	,519	,000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
	Pearson Correlation	-,177	,442**	,179	,270*	,012	,621**	-,196	1	-,095	,246	,433**
X2.42	Sig. (2-tailed)	,180	,000	,175	,039	,927	,000	,137		,459	,060	,001
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
	Pearson Correlation	,569**	,021	,385**	,017	,761**	-,166	,431**	-,095	1	-,110	,519**
X2.51	Sig. (2-tailed)	,000	,872	,003	,899	,000	,208	,001	,459		,407	,000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
	Pearson Correlation	-,080	,303*	-,005	,468**	,003	,361**	,086	,246	-,110	1	,444**
X2.52	Sig. (2-tailed)	,548	,020	,970	,000	,982	,005	,519	,060	,407		,000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
	Pearson Correlation	,485**	,611**	,537**	,605**	,646**	,534**	,457**	,433**	,519**	,444**	1
X2	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

DISIPLIN KERJA
Correlations

	X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	X3.5	X3.6	X3.7	X3.8	X3
Pearson Correlation	1	-,063	,020	,120	,161	,010	,162	,489**	,476**
X3.1 Sig. (2-tailed)		,637	,878	,364	,222	,941	,220	,000	,000
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Pearson Correlation	-,063	1	-,006	,097	,136	,396**	,290*	,224	,519**
X3.2 Sig. (2-tailed)	,637		,964	,463	,305	,002	,026	,089	,000
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Pearson Correlation	,020	-,006	1	-,120	,190	-,071	,275*	-,006	,357**
X3.3 Sig. (2-tailed)	,878	,964		,366	,149	,592	,035	,964	,005
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Pearson Correlation	,120	,097	-,120	1	-,064	,082	-,167	,347**	,301*
X3.4 Sig. (2-tailed)	,364	,463	,366		,628	,539	,205	,007	,021
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Pearson Correlation	,161	,136	,190	-,064	1	,140	,340**	,136	,537**
X3.5 Sig. (2-tailed)	,222	,305	,149	,628		,289	,008	,305	,000
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Pearson Correlation	,010	,396**	-,071	,082	,140	1	,211	,396**	,531**
X3.6 Sig. (2-tailed)	,941	,002	,592	,539	,289		,109	,002	,000
N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
X3.7 Pearson Correlation	,162	,290*	,275*	-,167	,340**	,211	1	,064	,567**

	Sig. (2-tailed)	,220	,026	,035	,205	,008	,109		,631	,000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
	Pearson Correlation	,489**	,224	-,006	,347**	,136	,396**	,064	1	,655**
X3.8	Sig. (2-tailed)	,000	,089	,964	,007	,305	,002	,631		,000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59
	Pearson Correlation	,476**	,519**	,357**	,301*	,537**	,531**	,567**	,655**	1
X3	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,005	,021	,000	,000	,000	,000	
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

KINERJA KARYAWAN

Correlations

	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	Y.6	Y.7	Y.8	Y.9	Y.10	Y.11	Y.12	Y
Y.1 Pearson Correlation	1	,314*	,057	-,107	,057	,413**	-,107	,199	,359**	,134	-,179	,134	,421**
Y.1 Sig. (2-tailed)		,015	,667	,421	,667	,001	,421	,130	,005	,313	,175	,313	,001
Y.1 N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Y.2 Pearson Correlation	,314*	1	-,112	,318*	,265*	,077	,318*	-,069	,154	,154	-,026	,392**	,514**
Y.2 Sig. (2-tailed)	,015		,400	,014	,043	,564	,014	,605	,245	,245	,845	,002	,000
Y.2 N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Y.3 Pearson Correlation	,057	-,112	1	-,082	,344**	,344**	-,082	,616**	,207	,207	,025	-,070	,398**
Y.3 Sig. (2-tailed)	,667	,400		,537	,008	,008	,537	,000	,116	,116	,852	,596	,002
Y.3 N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Y.4 Pearson Correlation	-,107	,318*	-,082	1	,402**	,160	,464**	-,051	-,062	-,062	,058	,244	,397**
Y.4 Sig. (2-tailed)	,421	,014	,537		,002	,226	,000	,704	,639	,639	,663	,062	,002
Y.4 N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Y.5 Pearson Correlation	,057	,265*	,344**	,402**	1	,126	,402**	,279*	,207	-,070	,349**	,207	,637**
Y.5 Sig. (2-tailed)	,667	,043	,008	,002		,342	,002	,032	,116	,596	,007	,116	,000
Y.5 N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Y.6 Pearson Correlation	,413**	,077	,344**	,160	,126	1	-,082	,616**	,484**	,207	-,137	,207	,557**
Y.6 Sig. (2-tailed)	,001	,564	,008	,226	,342		,537	,000	,000	,116	,299	,116	,000
Y.6 N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Y.7 Pearson Correlation	-,107	,318*	-,082	,464**	,402**	-,082	1	-,051	-,062	,244	,417**	,551**	,529**
Y.7 Sig. (2-tailed)	,421	,014	,537	,000	,002	,537		,704	,639	,062	,001	,000	,000
Y.7 N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
Y.8 Pearson Correlation	,199	-,069	,616**	-,051	,279*	,616**	-,051	1	,383**	,383**	-,085	-,043	,490**

	Sig. (2-tailed)	,130	,605	,000	,704	,032	,000	,704		,003	,003	,524	,744	,000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
	Pearson Correlation	,359**	,154	,207	-,062	,207	,484**	-,062	,383**	1	-,054	,101	,298*	,504**
Y.9	Sig. (2-tailed)	,005	,245	,116	,639	,116	,000	,639	,003		,687	,446	,022	,000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
	Pearson Correlation	,134	,154	,207	-,062	-,070	,207	,244	,383**	-,054	1	,101	,298*	,404**
Y.10	Sig. (2-tailed)	,313	,245	,116	,639	,596	,116	,062	,003	,687		,446	,022	,002
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
	Pearson Correlation	-,179	-,026	,025	,058	,349**	-,137	,417**	-,085	,101	,101	1	,101	,354**
Y.11	Sig. (2-tailed)	,175	,845	,852	,663	,007	,299	,001	,524	,446	,446		,446	,006
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
	Pearson Correlation	,134	,392**	-,070	,244	,207	,207	,551**	-,043	,298*	,298*	,101	1	,555**
Y.12	Sig. (2-tailed)	,313	,002	,596	,062	,116	,116	,000	,744	,022	,022	,446		,000
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59
	Pearson Correlation	,421**	,514**	,398**	,397**	,637**	,557**	,529**	,490**	,504**	,404**	,354**	,555**	1
Y	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,002	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,006	,000	
	N	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59	59

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

B. UJI RELIABILITAS

KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,691	11

KOMUNIKASI

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,725	11

DISIPLIN KERJA

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,699	9

KINERJA KARYAWAN

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,708	13

LAMPIRAN 3. HASIL ANALISIS REGRESI LINIER BERGANDA**Variabels Entered/Removed^a**

Model	Variabels Entered	Variabels Removed	Method
1	Disiplin kerja, Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi ^b	.	Enter

a. Dependent Variabel: Kinerja Karyawan

b. All requested variabels entered.

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,815 ^a	,664	,646	,918

a. Predictors: (Constant), Disiplin kerja, Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi

b. Dependent Variabel: Kinerja Karyawan

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	91,618	3	30,539	36,266	,000 ^b
	Residual	46,314	55	,842		
	Total	137,932	58			

a. Dependent Variabel: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Disiplin kerja, Kepemimpinan Transformasional, Komunikasi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	21,188	4,570		4,636	,000

Kepemimpinan Transformasional	,193	,062	,244	3,101	,003
Komunikasi	,120	,051	,186	2,331	,023
Disiplin kerja	,607	,065	,599	9,309	,000

a. Dependent Variabel: Kinerja Karyawan

LAMPIRAN 4. HASIL UJI ASUMSI KLASIK

A. MULTIKOLINIERITAS

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	21,188	4,570		4,636	,000		
1							
Kepemimpinan Transformasional	,193	,062	,244	3,101	,003	,984	1,017
Komunikasi	,120	,051	,186	2,331	,023	,954	1,049
Disiplin kerja	,607	,065	,599	9,309	,000	,968	1,034

a. Dependent Variabel: Kinerja Karyawan

B. HETEROKEDASTISITAS

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1,073	1,784		,601	,550
1					
Kepemimpinan Transformasional	,024	,039	,096	,617	,540
Komunikasi	,014	,036	,062	,388	,699
Disiplin kerja	-,062	,035	-,249	-1,761	,084

a. Dependent Variabel: AbsUt

C. NORMALITAS

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kepemimpinan Transformasional	Komunikasi	Disiplin kerja	Kinerja Karyawan
N		59	59	59	59
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	47,15	46,31	36,93	57,07
	Std. Deviation	2,709	3,019	2,341	2,803
Most Extreme Differences	Absolute	,159	,153	,156	,161
	Positive	,147	,117	,095	,148
	Negative	-,159	-,153	-,156	-,161
Kolmogorov-Smirnov Z		1,222	1,175	1,195	1,240
Asymp. Sig. (2-tailed)		,101	,126	,115	,092

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

LAMPIRAN 5. REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN

No	X1											X2											
1	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	48	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	43
2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	48
3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	48	4	5	5	5	5	3	4	5	5	3	44
4	5	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	47	5	5	4	4	3	4	5	4	5	4	43
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	48
6	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	49	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	47
7	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	48
8	5	5	5	4	5	4	5	5	4	5	5	47	5	5	4	5	5	4	3	4	5	3	43
9	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5	4	3	5	5	3	4	3	5	4	41
10	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	4	3	4	5	4	4	4	4	4	5	41
11	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	3	4	4	4	3	4	5	4	3	5	39
12	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	4	4	5	3	4	5	4	5	4	4	42
13	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	4	5	4	4	4	4	5	4	4	3	41
14	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	47	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	46
15	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	48	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	43
16	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	5	46	5	4	4	4	5	4	4	4	5	4	43
17	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	48	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	41
18	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	47	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	43
19	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	48	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	43
20	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	48	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	46
21	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	42
22	5	4	5	4	4	4	5	4	5	5	5	45	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	45
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	46
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	45
25	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	49	5	5	4	4	5	4	5	4	5	4	45
26	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	49	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	48
27	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	42
28	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	5	45	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	44
29	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	49	4	4	5	5	4	5	5	5	4	5	46
30	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	45
31	5	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	47	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	47
32	4	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	46	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	46
33	3	5	4	4	4	5	4	4	4	5	5	42	5	4	5	5	5	5	3	5	5	5	47
34	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	4	47	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	46
35	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	46
36	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	45	4	5	3	5	3	5	3	5	3	5	41
37	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
38	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5	3	45	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	35
39	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	45
40	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49	4	5	4	5	4	5	4	5	4	5	45
41	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	45
42	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	49	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	35

No	X1											X2										
43	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	
44	4	5	5	5	5	3	5	5	5	4	46	4	5	4	5	4	5	4	5	4	45	
45	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	49	5	4	5	4	5	4	5	4	5	45	
46	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	
47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	
48	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	46	4	5	4	5	4	5	4	5	4	45	
49	4	5	4	5	5	5	5	4	5	5	47	4	5	4	5	4	5	4	5	4	45	
50	3	4	5	4	5	5	5	5	5	4	45	5	4	5	4	5	4	5	4	5	45	
51	5	3	4	4	5	3	5	5	4	5	43	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	
52	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	
53	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	49	5	4	5	4	5	4	5	4	5	45	
54	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	49	4	5	4	5	4	5	4	5	4	45	
55	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40	
56	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	47	5	4	5	4	5	4	5	4	5	45	
57	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	5	4	5	4	5	4	5	4	5	45	
58	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	47	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	
59	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	50	4	5	4	5	4	5	4	5	4	45	

