



PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA
SERTA KOMUNIKASI INTERNAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN TETAP
PADA PTPN XII KEBUN BELAWAN BONDOWOSO

*INFLUENCE OF LEADERSHIP AND MOTIVATION OF WORK AND
INTERNAL COMMUNICATION TO PERFORMANCE OF EMPLOYEES AT
PTPN XII KEBUN BLAWAN*

SKRIPSI

Oleh :

Sandi Drefke Novia Permadani Putri

NIM. 110810201217

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS JEMBER**

2016



PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA
SERTA KOMUNIKASI INTERNAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN TETAP
PADA PTPN XII KEBUN BELAWAN BONDOWOSO

*INFLUENCE OF LEADERSHIP AND MOTIVATION OF WORK AND
INTERNAL COMMUNICATION TO PERFORMANCE OF EMPLOYEES AT
PTPN XII KEBUN BLAWAN*

SKRIPSI

Diajukan guna melengkapi tugas akhir dan memenuhi salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Studi Manajemen (S1)
dan mencapai gelar Sarjana Ekonomi

Oleh

Sandi Drefke Novia Permadani Putri

NIM. 110810201217

Jurusan Manajemen

Fakultas Ekonomi

Universitas Jember

2016

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS JEMBER – FAKULTAS EKONOMI

PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini ;

Nama : Sandi Drefke Novia Permadani Putri
NIM : 110810201217
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja
serta Komunikasi Internal Terhadap Kinerja
Karyawan tetap pada PTPN XII Kebun Blawan
Bondowoso

Menyatakan bahwa skripsi yang telah saya buat merupakan hasil karya sendiri. Apabila ternyata dikemudian hari skripsi ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan, maka saya bersedia mempertanggungjawabkan dan sekaligus menerima sanksi berdasarkan aturan yang berlaku.

Demikian pernyataan ini, Saya buat dengan sebenarnya.

Jember, 9 Mei 2014

Yang menyatakan,

Sandi Drefke Novia P.P
NIM 110810201217

PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul skripsi : Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja
serta Komunikasi Internal Terhadap Kinerja
Karyawan tetap pada PTPN XII Kebun Blawan
Bondowoso

Nama Mahasiswa : Sandi Drefke Novia Permadani Putri

NIM : 110810201217

Jurusan : S-1 Manajemen/ Reguler

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Tanggal Persetujuan :

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Purnamie Titisari, S.E., M.Si
NIP 19750106 200003 2 001

Dr. Sumani M.Si
NIP 19690114 200501 1 002

Mengetahui,
Ketua Jurusan Manajemen,

Dr. Ika Barokah Suryaningsih S.E, M.M.
NIP. 19780525 200312 2 002

PENGESAHAN

Judul Skripsi

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA
SERTA KOMUNIKASI INTERNAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN TETAP
PADA PTPN XII KEBUN BELAWAN BONDOWOSO**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh ;

Nama : Sandi Drefke Novia Permadani Putri

NIM : 110810201217

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

Ketua : Dr. Diana Sulianti K Tobing S.E., M.Si : (.....)

NIP 19741212 200012 2 001

Sekretaris : Ema Desia Prajitiasari S.E., M.M : (.....)

NIP 19791221 200812 2 002

Anggota : Drs. Adi Prasodjo M.P : (.....)

NIP 19550516 198703 1 001



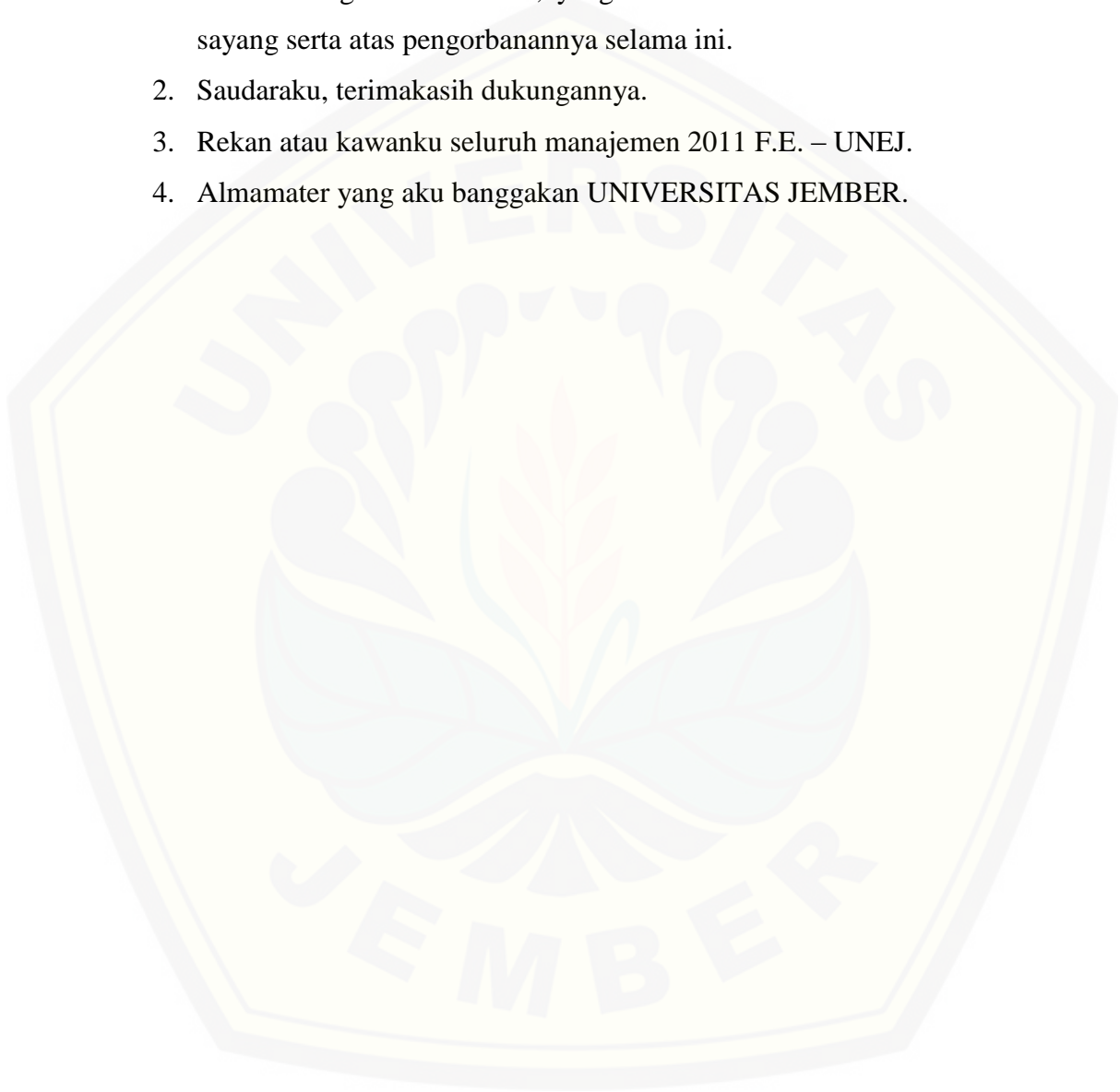
Mengetahui/ Menyetujui
Universitas Jember
Fakultas Ekonomi
Dekan,

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

PERSEMBAHAN

Skripsi ini dipersembahkan kepada ;

1. Kedua orang tuaku tercinta, yang telah mendoakan dan memberi kasih sayang serta atas pengorbanannya selama ini.
2. Saudaraku, terimakasih dukungannya.
3. Rekan atau kawanku seluruh manajemen 2011 F.E. – UNEJ.
4. Almamater yang aku banggakan UNIVERSITAS JEMBER.



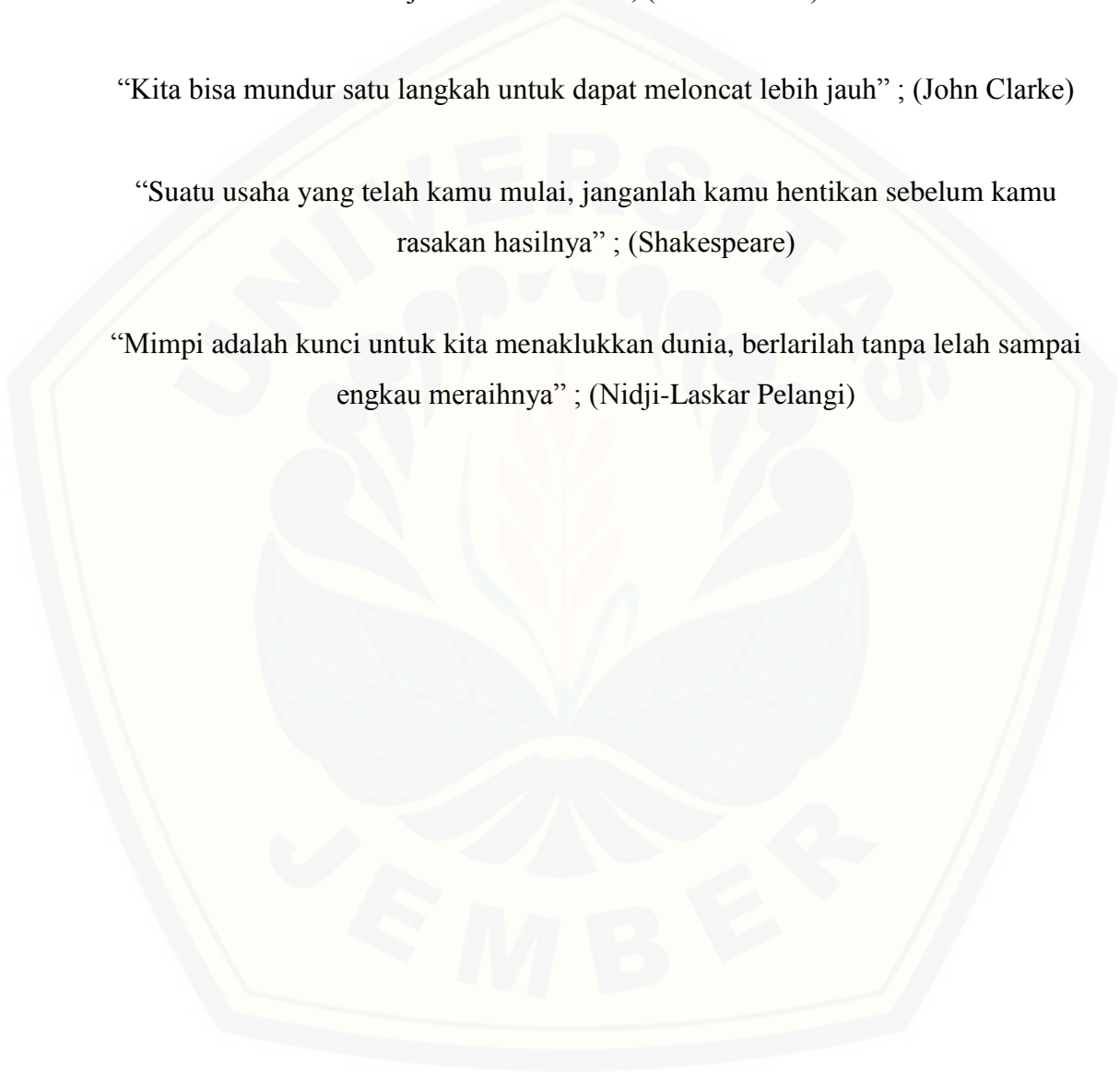
MOTTO

“Plan Your Work And Work Your Plan. Bekerjalah dengan rencana, kemudian kerjakan rencanamu” ; (Salma Shuha)

“Kita bisa mundur satu langkah untuk dapat meloncat lebih jauh” ; (John Clarke)

“Suatu usaha yang telah kamu mulai, janganlah kamu hentikan sebelum kamu rasakan hasilnya” ; (Shakespeare)

“Mimpi adalah kunci untuk kita menaklukkan dunia, berlarilah tanpa lelah sampai engkau meraihnya” ; (Nidji-Laskar Pelangi)





PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI KERJA
SERTA KOMUNIKASI INTERNAL
TERHADAP KINERJA KARYAWAN TETAP
PADA PTPN XII KEBUN BELAWAN BONDOWOSO

*INFLUENCE OF LEADERSHIP AND MOTIVATION OF WORK AND
INTERNAL COMMUNICATION ON THE PERFORMANCE OF EMPLOYEES
IN PTPN XII KEBUN BLAWAN*

SKRIPSI

Oleh

Sandi Drefke Novia Permadani Putri

NIM 110810201217

Pembimbing

Dosen Pembimbing I : Dr. Purnamie Titisari, S.E., M.Si

Dosen Pembimbing II : Dr. Sumani M.Si

RINGKASAN

Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Serta Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan Tetap PTPN XII Kebun Blawan; Sandi Drefke Novia Permadani Putri, 110810201217; 2016; 108 Halaman; Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Jember.

Penelitian ini berjudul “Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja serta Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan PTPN XII Kebun Blawan Bondowoso”. Penelitian ini adalah bertujuan untuk menganalisis Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja serta Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan PTPN XII Kebun Blawan Bondowoso. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap PTPN XII Kebun Blawan Bondowoso. Metode sampling yang digunakan adalah sampel jenuh atau sensus dengan jumlah responden sebanyak 76 orang. Variabel digunakan yaitu sebanyak 4 variabel. Alat analisis yang digunakan adalah Analisis Regresi Linier Berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) Ada pengaruh kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PTPN XII Kebun Blawan Bondowoso; 2) Ada pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PTPN XII Kebun Blawan Bondowoso; 3) Ada pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan PTPN XII Kebun Blawan Bondowoso , dan; 4) Ada pengaruh kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Komunikasi Internal secara simultan Terhadap Kinerja Karyawan PTPN XII Kebun Blawan Bondowoso.

Kata kunci : Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Komunikasi Internal dan Kinerja Karyawan

PRAKATA

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT atas berkat dan rahmatNya, karena tanpaNya tidak ada suatu hajatpun yang dapat terlaksana. Skripsi yang penulis ajukan merupakan salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penulis menyampaikan rasa terima kasih yang amat besar kepada ;

1. Bapak Dr. Mohammad Fathorozi, S.E, M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Ibu Dr. Ika Barokah Suryaningsih S.E, M.M selaku ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Ibu Dr. Purnamie Titisari, S.E., M.Si selaku Dosen Pembimbing I dan Dr. Sumani M.Si selaku Dosen Pembimbing II yang perhatian dan sabar memberikan segenap waktu dan pemikiran, bimbingan, semangat, juga nasehat yang sangat bermanfaat sehingga terselesaikan skripsi ini.
4. Seluruh Dosen dan Staff Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah membimbing sampai akhirnya penulis dapat menyelesaikan studi.
5. Teristimewa Bapakku dan Ibu tersayang. Terima kasih teramat atas moril dan materiil, juga semangat, doa, nasehat, kasih sayang, dan juga perhatian.
6. Rekan atau kawanku seluruh manajemen 2011 F.E. – UNEJ, terimakasih untuk doa dan bantuannya.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, baik karena keterbatasan ilmu yang dimiliki maupun kesalahan dari pihak pribadi. Demikian, semoga skripsi ini dapat bermanfaat khususnya bagi almamater tercinta, serta bagi setiap pembaca pada umumnya.

Jember, 12 Juni 2016

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN SAMPUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
HALAMAN PEMBIMBING	vii
RINGKASAN	viii
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	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 Kepemimpinan	6
2.1.2 Motivasi Kerja	9

2.1.3 Komunikasi Internal	12
2.1.4 Kinerja Karyawan	15
2.2 Pengaruh antar Variabel	17
2.3 Penelitian Terdahulu	18
2.4 Kerangka Konseptual	21
2.5 Hipotesis	21
BAB 3. METODE PENELITIAN	24
3.1 Rancangan Penelitian	24
3.2 Populasi dan Sampel	24
3.2.1 Populasi	24
3.2.2 Sampel	24
3.3 Metode Pengumpulan Data	25
3.4..Jenis Data dan Sumber Data	25
3.5 Identifikasi Variabel	25
3.6 Definisi Operasional	26
3.7 Skala Pengukuran Variabel	27
3.8 Metode Analisa Data	27
3.8.1 Uji Instrumen	27
3.8.2 Uji Normalitas Data	29
3.9 Analisa Data	29
3.9.1 Analisis Regresi Linier Berganda	29
3.9.2 Uji Asumsi Klasik.....	30
3.9.3 Uji Hipotesis	31
3.10 Kerangka Pemecahan Masalah	34
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	36
4.1 Hasil Penelitian	36

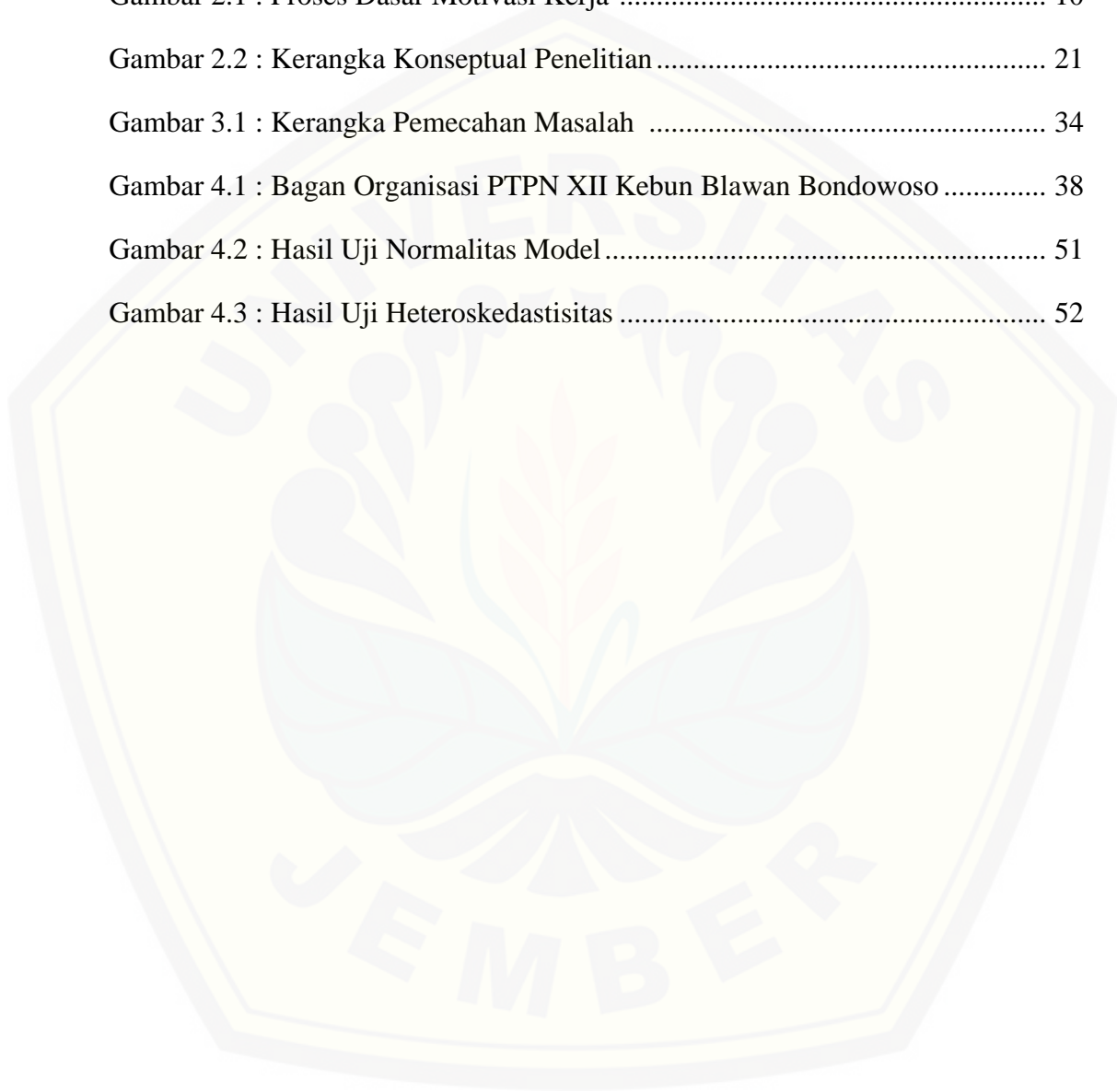
4.1.1	Gambaran Umum PTPN XII Kebun Blawan Bondowoso	36
4.1.2	Karakteristik Responden.....	39
4.1.3	Distribusi Jawaban Responden	41
4.1.4	Uji Instrument	46
4.1.4.1	Uji Validitas.....	47
4.1.4.2	Uji Reliabilitas.....	47
4.1.5	Uji Normalitas Data	48
4.1.6	Analisis Data	49
4.1.6.1	Analisis Regresi Linier Berganda	49
4.1.6.2	Uji Asumsi Klasik	50
4.1.6.3	Uji Hipotesis.....	52
4.2	Pembahasan	54
4.3	Keterbatasan Penelitian	59
BAB V.	KESIMPULAN DAN SARAN	60
5.1	Kesimpulan	60
5.2	Saran	60
DAFTAR PUSTAKA	62
LAMPIRAN	65

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	20
Tabel 4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	39
Tabel 4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	40
Tabel 4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	40
Tabel 4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	41
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Kepemimpinan	42
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Motivasi Kerja.....	43
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Komunikasi Internal	44
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Kinerja	45
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas	47
Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas	48
Tabel 4.11 Hasil Uji Normalitas Data.....	48
Tabel 4.11 Hasil Uji Analisis Regresi Linier Berganda.....	49
Tabel 4.12 Uji Multikolinearitas	51

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 : Proses Dasar Motivasi Kerja	10
Gambar 2.2 : Kerangka Konseptual Penelitian	21
Gambar 3.1 : Kerangka Pemecahan Masalah	34
Gambar 4.1 : Bagan Organisasi PTPN XII Kebun Blawan Bondowoso	38
Gambar 4.2 : Hasil Uji Normalitas Model	51
Gambar 4.3 : Hasil Uji Heteroskedastisitas	52



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
LAMPIRAN 1. KOESIUNER PENELITIAN	65
LAMPIRAN 2. REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN	70
LAMPIRAN 3. HASIL DISTRIBUSI FREKUENSI	78
LAMPIRAN 4. HASIL UJI VALIDITAS	82
LAMPIRAN 5. HASIL UJI RELIABILITAS	84
LAMPIRAN 6. HASIL UJI NORMALITAS DATA	86
LAMPIRAN 7. HASIL ANALISIS REGRESI LINIER BERGANDA	87
LAMPIRAN 8. TABEL t	91
LAMPIRAN 9. TABEL F	92

BAB I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pesatnya perkembangan teknologi pada dewasa ini mengharuskan setiap organisasi dikelola secara efisien dan efektif agar dapat mencapai keunggulan kompetitif dan dapat tumbuh dan berkembang serta berkelanjutan. Peranan seorang pemimpin dan sistem informasi yang baik sangat dibutuhkan dalam mensukseskan tujuan perusahaan. Kepemimpinan yang efektif harus memberikan pengarahan terhadap usaha - usaha semua sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi.

Sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan berperan sangat penting karena berkembang atau tidaknya perusahaan di tentukan oleh kualitas sumber daya manusia. Organisasi yang berkembang dengan baik akan menitik beratkan pada sumber daya manusia (*human resources*) guna menjalankan fungsinya dengan optimal, khususnya mengatasi perubahan lingkungan yang terjadi. Dengan demikian kemampuan teknis, teoritis, serta moral dari para pelaku organisasi di semua tingkat sangat di butuhkan. Oleh karena itu perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap karyawan untuk bekerja secara optimal.

Pemimpin merupakan penggerak kegiatan didalam perusahaan atau organisasi untuk kearah kesuksesan yang akan dan ingin dicapai (Lako,2004:177). Dalam mencapai kesuksesan, pemimpin memerlukan bantuan dari pihak bawahan agar tercipta kerjasama yang baik didalam pekerjaan dan mengatasi segala hambatan dan rintangan. Kepemimpinan berperan penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Kepemimpinan yang baik membuat karyawan merasa nyaman sehingga karyawan akan bekerja secara optimal dimana hasil kerja yang optimal tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Motivasi kerja dimiliki oleh setiap manusia, tetapi ada sebagian orang yang lebih giat bekerja daripada yang lain. Kebanyakan orang mau bekerja lebih keras jika tidak menemui hambatan untuk merealisasikan apa yang diharapkan. Selama

dorongan kerja itu kuat, makin besar peluang individu untuk lebih konsisten pada tujuan kerja. Ada juga yang menyukai dorongan kerja tanpa mengharapkan imbalan, sebab ia menemukan kesenangan dan kebahagiaan dalam perolehan kondisi yang dihadapi dan dalam mengatasi situasi yang sulit. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi sehingga kinerja dalam perusahaan terus meningkat.

Komunikasi internal merupakan komunikasi yang terjadi dalam lingkungan kantor atau organisasi. Komunikasi dalam perusahaan atau disebut juga komunikasi internal merupakan hal yang sangat penting dalam proses kerja perusahaan. Karena dengan komunikasi internal karyawan dapat berinteraksi secara efektif dan efisien dengan rekan kerja. Selain itu komunikasi internal juga dapat membantu pemimpin dalam menginstruksikan perintah terhadap karyawan, begitu juga karyawan dapat berkonsultasi kepada pemimpin dengan baik sehingga tugas yang diberikan oleh pemimpin dapat dikerjakan sesuai dengan yang diinginkan. Komunikasi ini bisa terjadi antara karyawan dengan karyawan, karyawan dengan atasan, dan atasan dengan atasan. Komunikasi ini terjadi karena terdapat sebuah struktur dalam organisasi. Jika komunikasi dalam perusahaan berjalan dengan baik maka kinerja dalam perusahaan akan sesuai dengan yang diharapkan.

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sehingga kinerja dapat dijadikan tolak ukur untuk karyawan apakah karyawan tersebut sudah melaksanakan tugas yang diberikan dengan baik atau tidak. Kinerja juga dapat dipegarhi oleh beberapa hal seperti kepemimpinan, motivasi kerja, dan komunikasi internal.

Kepemimpinan merupakan variabel yang penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan, karena dengan menggunakan kepemimpinan yang tepat dan sesuai dengan karakter karyawan, seorang manajer dapat mengetahui cara untuk melakukan pendekatan terhadap karyawan tersebut agar dapat melakukan tugasnya dengan baik dan sesuai dengan apa yang diharapkan. Hal ini berkaitan dengan penilaian kinerja menurut Dessler (dalam Anoki, 2010) yang menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan salah satu faktor dalam penilaian kinerja.

Motivasi kerja juga merupakan variabel yang penting dalam mempengaruhi kinerja, karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi sehingga kinerja dalam perusahaan terus meningkat. Hasibuan (2005:146) menyatakan bahwa salah satu tujuan motivasi adalah meningkatkan produktivitas kerja karyawan, agar kinerja perusahaan meningkat. Selain itu, komunikasi dalam perusahaan atau komunikasi internal juga sangat penting dalam mempengaruhi kinerja karyawan karena dengan komunikasi yang baik, setiap interaksi dalam perusahaan akan lebih efektif dan efisien, seperti yang dinyatakan oleh Dessler (dalam Anoki, 2010), bahwa komunikasi dalam perusahaan merupakan salah satu faktor dalam penilaian kinerja.

Kebun Blawan adalah salah satu unit usaha dari PT Perkebunan Nusantara XII (Persero) sejak tahun 1996 yang sebelumnya mengalami beberap kali perubahan kepemilikan dan induk perusahaan. Lokasi Kebun Blawan masuk wilayah Desa Kalianyar, Kecamatan Sempol, Kabupaten Bondowoso, Propinsi Jawa Timur. Kebun Blawan sejak awal merupakan Perkebunan Kopi Arabika yang berada di kawasan Gunung Ijen. Namun saat ini PT Perkebunan Nusantara XII kebun belawan tidak hanya memproduksi kopi arabika saja, tetapi juga membudidayakan kayu-kayuan, jeruk, dan strawberry.

Pada tahun 2014 terjadi mutasi besar-besaran di PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Blawan Bondowoso, yaitu, pada tanggal 1 maret terjadi mutasi manajer PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Blawan Bondowoso dan diikuti oleh mutasi seluruh asisten tanaman pada tanggal 1 Oktober 2014. Pergantian posisi ini menyebabkan hasil produksi meningkat lebih dari tiga kali lipat dari sebelumnya. Sebelumnya, PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Blawan Bondowoso memang memiliki hasil penilaian dengan tipe A yang merupakan tipe terbaik namun profit yang didapat masih terbilang kecil dibandingkan kebun yang lain, yaitu sebesar 7 Miliar. Namun setelah mutasi tersebut, tipe produksi A tetap dipertahankan sedangkan profit yang didapat adalah sebesar 25 Miliar dan meraih profit tertinggi diantara kebun yang lain.

Sehubungan dengan latar belakang di atas, peneliti berniat untuk mengkaji, meneliti serta membahas masalah penelitian ini dengan judul : **“Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Kerja serta Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan Tetap Pada PT Perkebunan Nusatara XII Kebun Belawan Bondowoso”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dikemukakan sebelumnya, maka dapat dirumuskan masalah pokok sebagai berikut :

- a. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan tetap pada karyawan PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Belawan Bondowoso?
- b. Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan tetap pada karyawan PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Belawan Bondowoso?
- c. Apakah komunikasi internal berpengaruh terhadap kinerja karyawan tetap pada karyawan PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Belawan Bondowoso?
- d. Apakah kepemimpinan dan motivasi kerja serta komunikasi internal secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Belawan Bondowoso?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan penelitian dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan tetap pada karyawan PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Belawan Bondowoso.
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan tetap pada karyawan PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Belawan Bondowoso.
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja karyawan tetap pada karyawan PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Belawan Bondowoso.
- d. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja serta komunikasi internal secara simultan terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Belawan Bondowoso.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat bagi beberapa pihak yaitu sebagai berikut :

a. Bagi pihak manajemen

Bagi pihak manajemen penelitian ini dapat menjadi sumber informasi sekaligus sebagai sumbangan pemikiran bagi pihak manajemen dalam mengambil kebijaksanaan terutama dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

b. Bagi Akademi

Bagi akademik penelitian ini dapat memberikan kontribusi akademisi bagi pengembangan konsep teori manajemen sumber daya manusia yang membahas penelitian tentang masalah pengaruh kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap loyalitas kerja melalui semangat kerja karyawan.

BAB II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Kepemimpinan

Terdapat beberapa definisi tentang kepemimpinan yang dikemukakan oleh para ahli dibidang sumberdaya manusia dan pada dasarnya mempunyai makna yang tidak jauh berbeda. Menurut Veithzsal Rivai (2004:36) kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain, baik dalam organisasi maupun

diluar organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Handoko (2004:274) mendefinisikan kepemimpinan sebagai bagian penting dari manajemen yang merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja demi suatu tujuan dan sasaran. Sedangkan menurut Edwin A. Fleishman kepemimpinan diartikan suatu usaha mempengaruhi orang antar perseorangan (interpersonal) Lewat proses komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan (Gibson, Ivancevich and Donnely, 1987:263). Dari berbagai definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi dan mengarahkan orang lain dengan menggerakkan sumber daya yang ada secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

Adapun Indikator yang di gunakan dalam variabel kepemimpinan adalah sebagai berikut (Mas'ud, 2004) :

- 1) Pimpinan memberikan kepercayaan yang penuh kepada bawahan.
- 2) Pemimpin memberikan koordinasi pekerjaan kepada bawahan dengan cara yang efektif.
- 3) Pemimpin menyampaikan arahan dan pembinaan secara antusias.
- 4) Pemimpin melakukan pengawasan kerja dengan baik

a. Fungsi Kepemimpinan

Kemampuan mengambil keputusan merupakan kriteria utama dalam menilai efektifitas kepemimpinan seseorang maka ada kriteria yang lain yang dapat digunakan yaitu kemampuan pimpinan dalam menjalankan berbagai fungsi-fungsi kepemimpinan. Menurut Siagian (2008:157) ada lima fungsi kepemimpinan yang bersifat hakiki yaitu :

- 1) Pimpinan sebagai penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha pencapaian tujuan.
- 2) Pimpinan sebagai wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak-pihak diluar organisasi.
- 3) Pimpinan sebagai komunikator yang efektif
- 4) Pimpinan sebagai mediator yang handal, khususnya dalam hubungan secara internal terutama dalam menangani situasi konflik.
- 5) Pimpinan sebagai integrator yang efektif, rasional, objektif, dan netral

b. Teori Kepemimpinan

M. Thoha (2008) mengungkapkan beberapa teori kepemimpinan antara lain:

1. Teori sifat (*Trait Theory*)

Pada pendekatan teori sifat, analisa ilmiah tentang kepemimpinan di mulai dengan memusatkan perhatiannya pada pemimpin itu sendiri. Yaitu apakah sifat-sifat yang membuat seseorang itu sebagai pemimpin.

2. Teori Situasional dan Model Kontingensi

Dalam model kontingensi memfokuskan pentingnya situasi dalam menetapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan permasalahan yang terjadi. sehingga model tersebut memfokuskan kepada situasi untuk efektifitas kepemimpinan. Suatu gaya kepemimpinan akan efektif apabila gaya kepemimpinan tersebut digunakan dalam situasi yang tepat.

3. Teori Jalan Kecil – Tujuan (*Path-goal theory*)

Untuk menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan pekerjaan bawahan atau anggotanya. path-Goal Theory memasukkan empat gaya utama kepemimpinan sebagai berikut:

- a) Kepemimpinan dirktif yaitu bawahan tau senyatanya apa yang diharapkan dari pemimpin dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pemimpinnya.
- b) Kepemimpinan yang mendukung yaitu pemimpin mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap bawahannya.
- c) Kepemimpinan partisipatif, yaitu pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih berada pada pemimpinnya.
- d) Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi, yaitu menetapkan tujuan yang menantang para bawahannya untuk berprestasi. Pemimpin juga memberikan keyakinan kepada bawahannya bahwa mereka mampu melaksanakan tugas pekerjaan mencappai tujuan secara baik.

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting karena seorang pemimpin diharapkan dapat mempengaruhi karyawannya untuk bisa mencapai tujuan. Menurut Veithzhal Rivai (2004), kepemimpinan adalah

proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, ketrampilan, dan sifat pemimpin dalam politik.

c. Sifat Kepemimpinan

Handoko (2004:297), ada enam sifat-sifat kepemimpinan yaitu:

- 1) Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*) atau pelaksana fungsi-fungsi dasar manajemen
- 2) Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses
- 3) Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif, dan daya pikir
- 4) Ketegasan, atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat
- 5) Kepercayaan diri, atau pandangan pada diri sehingga mampu menghadapi masalah
- 6) Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru atau inovasi.

2.1.2 Motivasi Kerja

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2005:143). Menurut Mangkunegara (2009:93) Motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Hariandja (2002: 321), Motivasi adalah faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang.

Menurut Handoko (2003 : 252) Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Menurut Bittel & Newstrom (dalam Endo Wijaya Kartika, Thomas S. Kaihatu, 2010) Motivasi kerja merupakan proses yang menyebabkan seseorang berperilaku dengan cara tertentu dalam rangka memenuhi

kebutuhan yang sangat individu untuk bertahan hidup, keamanan, kehormatan, pencapaian, kekuasaan, pertumbuhan dan rasa harga diri. Menurut George & Jones (dalam Endo Wijaya Kartika, Thomas S. Kaihatu, 2010), motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai suatu dorongan secara psikologis kepada seseorang yang menentukan arah dari perilaku (*direction of behavior*) seseorang dalam suatu organisasi, tingkat usaha (*level of effort*), dan tingkat kegigihan atau ketahanan dalam menghadapi suatu halangan atau masalah (*level of persistence*).

a. Proses motivasi

Proses motivasi kerja sendiri terdiri dari tiga elemen penting, yakni kebutuhan (*needs*), dorongan (*drives*) dan rangsangan (*incentives*) (Luthans, 1992:147). Kebutuhan adalah tekanan yang ditimbulkan oleh adanya kekurangan untuk menyebabkan seseorang berperilaku untuk mencapai tujuan. Kekurangan tersebut dapat bersifat psikologis, fisiologis, atau sosial. Teori Hierarki Kebutuhan Abraham Maslow inti dari teori ini adalah kebutuhan itu tersusun dalam bentuk hierarki atau penjenjangan.

Teori Maslow ini mengasumsikan bahwa orang berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih sebelum memenuhi kebutuhan tertinggi. Menurut Hasibuan (2014:104), kebutuhan manusia yang dikembangkan oleh Abraham Maslow diklasifikasikan atas lima tingkat dan masing-masing dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan Fisiologis (*Physiological*)
merupakan hierarki kebutuhan paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makan, tempat tinggal dan pakaian yang dapat dipenuhi dengan gaji yang diterima.
- 2) Kebutuhan Keamanan dan Keselamatan Kerja (*Security and Safety Needs*) kebutuhan ini meliputi: keamanan, keselamatan kerja dan kelangsungan pekerjaan, serta jaminan hari tua.
- 3) Kebutuhan Sosial (*Social Needs*),
Kebutuhan social meliputi kebutuhan persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak.

4) Kebutuhan Penghargaan (*Esteem Needs*)

Kebutuhan penghargaan meliputi keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi yang dicapai, pengakuan atas kemampuan dan keahlian.

5) Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self Actualization Needs*)

Kebutuhan Aktualisasi Diri merupakan hierarki kebutuhan yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan akan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi diri.

Dorongan adalah suatu kondisi yang menyebabkan seseorang menjadi aktif untuk melakukan suatu tindakan atau perilaku demi tercapainya kebutuhan atas tujuan. Rangsangan (*incentives*) adalah sesuatu yang memiliki kecenderungan merangsang minat seseorang untuk bekerja mencapai tujuan.



Gambar 2.1. Proses dasar motivasi kerja

Sumber : Endo Wijaya Kartika, Dkk. Jurnal (2010).

b. Tujuan Motivasi

Tujuan motivasi menurut Hasibuan (2005:146) adalah:

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- 3) Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- 4) Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- 5) Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- 7) Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan prestasi karyawan.
- 8) Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- 10) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

c. Jenis-jenis motivasi

Hasibuan (2005:150) mengatakan bahwa jenis-jenis motivasi adalah sebagai berikut:

1) Motivasi positif (Insentif positif)

Motivasi positif adalah manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standart.

2) Motivasi Negatif (Insentif negatif)

Motivasi Negatif adalah Manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka panjang dapat berakibat kurang baik.

d. Indikator Motivasi

Menurut Sardiman (2012:81) indikator dari variabel motivasi kerja antara lain sebagai berikut :

- 1) Ketekunan merupakan tindakan melakukan suatu kegiatan dengan bersungguh-sungguh dan berkelanjutan untuk mencapai apa yang diinginkan.
- 2) Kemauan kuat merupakan upaya berusaha atau berbuat dalam mencapai suatu target tanpa mengeluh dan putus asa.
- 3) Kesukarelaan merupakan kesediaan dalam kerelaan meluangkan lebih banyak waktu untuk memahami penyelesaian tugas dengan baik.
- 4) Inovatif merupakan tindakan penyelesaian tugas dengan cara lain guna penyelesaian tugas yang lebih baik.

- 5) Kerjasama merupakan tindakan penyelesaian tugas secara bersama orang lain agar hasil yang lebih baik.

2.1.3 Komunikasi Internal

Istilah komunikasi dalam bahasa Inggris “*communication*” berasal dari bahasa Latin “*communicatio*” dan perkataan ini bersumber pada kata “*communis*”. Kata *communis* mengandung arti sama, maksudnya sama makna. Sedangkan bentuk dari kata kerja “*communicatio*” adalah “*communicare*” yang artinya bermusyawarah, berunding atau berdialog. Aliran informasi di suatu organisasi dibagi menjadi dua dimensi yakni komunikasi secara internal dan eksternal.

Menurut Brennan (dalam Effendy 2009:122) “komunikasi internal adalah pertukaran gagasan diantara para administrator dan pegawai dalam suatu organisasi atau instansi yang menyebabkan terwujudnya organisasi tersebut lengkap dengan strukturnya yang khas dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal dalam suatu organisasi yang menyebabkan pekerjaan berlangsung (operasi manajemen).

Menurut (Siti Chairunnisah, 2010) komunikasi internal adalah proses penyampaian pesan-pesan yang berlangsung antar anggota organisasi, dapat berlangsung antara pimpinan dengan bawahan, pimpinan dengan pimpinan, maupun bawahan dengan bawahan. Menurut Muhammad (dalam Siti Chairunnisah, 2010) menyatakan bahwa komunikasi internal adalah komunikasi yang dikirimkan kepada anggota dalam suatu organisasi dengan kata lain penerima pesan dalam komunikasi internal adalah orang-orang dalam organisasi. Komunikasi merupakan bagian yang penting dalam kehidupan kerja suatu organisasi. Hal ini dapat dipahami sebab komunikasi yang tidak baik mempunyai dampak yang luas terhadap kehidupan organisasi, misalnya konflik antar pegawai. Sebaliknya, komunikasi yang baik dapat meningkatkan saling pengertian, kerjasama dan kepuasan kerja. Oleh karena itu, hubungan komunikasi yang terbuka harus diciptakan dalam organisasi.

Menurut Muhammad (dalam Siti Chairunnisah, 2010) menyatakan bahwa terdapat 3 bentuk komunikasi internal yaitu:

a. Komunikasi Kebawah (*Downward Communication*)

Yaitu komunikasi yang bergerak dari pimpinan ke bawahan. Tiap komunikasi yang mengalir dari pimpinan puncak hingga ke bawah mengikuti hierarki adalah komunikasi kebawah. Tipe-tipe komunikasi kebawah dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1) Instruksi tugas

Instruksi tugas atau pekerjaan yaitu pesan yang disampaikan kepada bawahan mengenai apa yang diharapkan dilakukan mereka dan bagaimana melakukannya. Pesan itu dapat berupa perintah langsung, deskripsi tugas, prosedur manual dan program latihan tertentu.

2) Rasional

Rasional pekerjaan adalah pesan yang menjelaskan mengenai tujuan aktivitas dan bagaimana kaitan aktivitas itu dengan aktivitas lain dalam organisasi atau obyek organisasi. Kualitas dan kuantitas dari komunikasi rasional ditentukan oleh filosofi dan asumsi pemimpin mengenai bawahannya.

3) Ideologi

Pesan mengenai ideologi ini adalah perluasan dari pesan rasional. Pesan rasional penekanannya ada pada penjelasan tugas dan kaitannya dengan perspektif organisasi, sedangkan pada pesan ideology sebaliknya mencari sokongan dan antusias dari anggota organisasi guna memperkuat loyalitas, moral dan motivasi.

4) Informasi

Pesan informasi dimaksudkan untuk memperkenalkan bawahan dengan praktik-praktik organisasi, peraturan-peraturan organisasi, kebiasaan dan data lain yang tidak berhubungan dengan instruksi dan rasional.

5) Balikan

Balikan adalah pesan yang berisi informasi mengenai ketepatan individu dalam melakukan pekerjaan. Salah satu bentuk sederhana dari balikan ini adalah apabila pimpinan tidak mengkritik pekerjaannya, berarti pekerjaannya sudah memuaskan.

b. Komunikasi Keatas (*Upward Communication*)

Adalah arus komunikasi yang bergerak dari bawah ke atas. Pesan yang disampaikan antara lain laporan pelaksanaan pekerjaan, keluhan karyawan, sikap dan perasaan karyawan tentang beberapa hal, pengembangan prosedur dan teknik, informasi tentang produksi dan hasil yang dicapai. Jika arus informasi keatas tidak lancar maka manajemen tingkat atas atau pimpinan kurang mengetahui dan menyadari secara tepat keadaan organisasi pada umumnya. Komunikasi keatas mempunyai beberapa fungsi atau nilai tertentu sebagai berikut:

- 1) Dengan adanya komunikasi keatas pimpinan dapat mengetahui kapan bawahannya siap untuk diberi informasi dari mereka dan bagaimana baiknya pimpinan menerima apa yang disampaikan karyawan.
- 2) Arus komunikasi keatas memberikan informasi yang berharga bagi pembuat keputusan.
- 3) Komunikasi keatas memperkuat apresiasi dan loyalitas bawahan terhadap organisasi dengan jalan memberikan kesempatan untuk menanyakan pertanyaan mengajukan ide-ide dan saran-saran tentang jalannya organisasi.

c. Komunikasi Horisontal (*Horizontal Communication*)

Komunikasi horisontal ini sangat intern dilakukan antar bagian yang memiliki tingkat sekuensi kerja yang tinggi, yang dimaksudkan untuk menghemat waktu dan memudahkan melakukan koordinasi yang dapat berlangsung secara formal (hubungan-hubungan kerja dalam pembagian struktur kerja diatur secara formal atau secara informal untuk mempercepat tindakan. Komunikasi horisontal mempunyai tujuan tertentu diantaranya sebagai berikut:

- 1) Mengkoordinasikan tugas-tugas.

Bagian-bagian tertentu yang sama jenjangnya dalam organisasi kadang-kadang perlu mengadakan rapat atau pertemuan untuk mendiskusikan hal-hal yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi.

2) Menjamin pemahaman yang sama.

Bila perubahan dalam suatu organisasi diusulkan maka perlu ada pemahaman yang sama dari semua komponen yang ada dalam organisasi.

3) Mengembangkan sokongan

interpersonal. Karena sebagian besar dari waktu kerja adalah berinteraksi dengan teman untuk memperoleh sokongan hubungan interpersonal dari temannya

2.1.4 Kinerja Karyawan

Menurut Moeheriono (2012:96) definisi kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat di capai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kualitatif maupun kuantitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing. Dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legas, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Menurut Fahmi (2013:127) kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Menurut Mangkunegara (2006:67) kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya dan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Penilaian kinerja menurut Mangkunegara (2006:6) penilaian kinerja adalah penilaian yang dilakukan sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dalam organisasi, disamping juga untuk menentukan pelatihan kerja secara tepat, memberi tanggung jawab sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik dimasa mendatang, dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan dan penentuan imbalan. Menurut Simamora (2006:338) penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan maupun kelompok.

Menurut Dessler (dalam Anoki,2010:31) ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu:

1. Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluaran.
2. Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi.

3. Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
4. Kedisiplinan, meliputi: kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya, diandalkan, ketepatan waktu.
5. Komunikasi, meliputi: hubungan antar karyawan maupun dengan pemimpin, media komunikasi.

Menurut Mangkunegara (2011:67) kinerja karyawan dapat dinilai dari :

1. Kualias Kerja

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

2. Kuantitas Kerja

Meunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai tujuan perusahaan.

3. Tanggung Jawab

Menunjukkan seberapa besar kemampuan karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

4. Kerja Sama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertical dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin membaik.

5. Inisiatif

Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan

atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaannya yang sudah menjadi kewajiban seorang karyawan.

2.2 Pengaruh Antar Variabel

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja

Menurut Mangkunegara (2006:67) kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya dan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dan hasil kerja dari karyawan itu sendiri akan sesuai dengan yang diharapkan apabila seorang pemimpin berhasil mempengaruhi bawahannya untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan. Dengan peningkatan kinerja yang dilakukan karyawan, maka tujuan perusahaan akan mudah tercapai.

2.2.2 Pengaruh Motivasi kerja Terhadap Kinerja

Sebagaimana telah dijelaskan oleh beberapa pakar bahwa motivasi kerja merupakan upaya penggerak karyawan agar mampu melaksanakan tugasnya sesuai dengan yang diharapkan perusahaan dan dapat bekerja sama dalam perusahaan untuk mencapai tujuan bersama. Sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi diberikan kepada karyawan agar dapat bekerja dengan baik sehingga meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

2.2.3 Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Kinerja

Dalam setiap organisasi, komunikasi memegang peranan yang sangat penting. Komunikasi merupakan unsur pertama dalam berbisnis. Karena dengan komunikasi karyawan dapat bekerja sama (team work) dengan karyawan lain, dapat memahami apa yang di instruksikan oleh pemimpin, selain itu pemimpin juga dapat memberikan instruksi dengan baik kepada karyawan. Sehingga semua

pekerjaan yang ada dalam perusahaan dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien. Hal ini dapat meningkatkan kinerja karyawan.

2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian pertama dilakukan oleh Ferina Sukmawati (2008) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pertamina (Persero) UPMS III Terminal Transit Utama Balongan, Indramayu”. Menggunakan Variabel Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja Fisik (X2), Kompensasi (X3), Kinerja Karyawan (Y), dengan metode SPSS sehingga dapat disimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ke dua dilakukan oleh Slamet Riyadi (2011) dengan judul “Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur”. Menggunakan Variabel Kompensasi Finansial (X1), Gaya Kepemimpinan (X2), Motivasi Kerja (Z), Kinerja Karyawan (Y), dengan metode Metode *Structural Equation Modeling* (SEM), sehingga dapat disimpulkan bahwa kompensasi finansial tidak mempengaruhi motivasi kerja maupun kinerja karyawan. Sedangkan gaya kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi motivasi kerja maupun kinerja karyawan, dan motivasi kerja secara signifikan mempengaruhi motivasi kerja.

Penelitian ketiga dilakukan oleh Lucky Wulan (2011) dengan Judul “Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Kota Semarang)”. Menggunakan variabel Motivasi Kerja (X1), Lingkungan Kerja (X2), Kinerja Karyawan (Y), dengan metode Regresi Berganda. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Motivasi kerja dan lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan DISPERINDAG Kota Semarang.

Penelitian keempat dilakukan oleh Rahmad Restu Udayanto, I Wayan Bagia, Ni Nyoman Yulianthini (2015) dengan judul “Pengaruh Komunikasi Internal dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Coca-Cola”. Menggunakan variabel Komunikasi internal (X1), Disiplin kerja (X2), Kinerja karyawan (Y)

dengan menggunakan metode SPSS. Sehingga dapat disimpulkan Komunikasi internal dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Coca-cola Distribusi Indonesia SO Singaraja, Komunikasi Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Coca-cola Distribusi Indonesia SO Singaraja, Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Coca-cola Distribusi Indonesia SO Singaraja.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

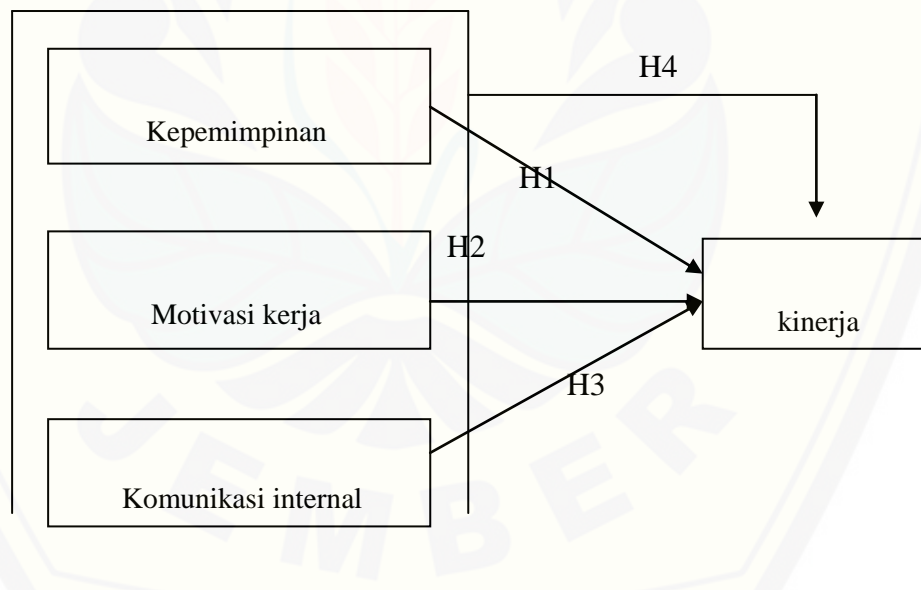
No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel-Variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
1	Ferina Sukmawati (2008)	Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja Fisik (X2), Kompensasi (X3), Kinerja Karyawan (Y)	Metode Regresi Berganda	kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Lingkungan Kerja Fisik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2	Slamet Riyadi (2011)	Kompensasi Finansial (X1), Gaya Kepemimpinan (X2), Motivasi Kerja (Z), Kinerja Karyawan (Y)	Metode PAT	Menunjukkan bahwa kompensasi finansial tidak mempengaruhi motivasi kerja maupun kinerja karyawan. Sedangkan gaya kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi motivasi kerja maupun kinerja karyawan, motivasi kerja secara signifikan mempengaruhi motivasi kerja
3	Lucky Wulan Analisa (2011)	Motivasi Kerja (X1), Lingkungan Kerja (X2), Kinerja Karyawan (Y)	Metode Regresi Berganda	Motivasi kerja dan lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan DISPERINDAG Kota Semarang kinerja karyawan.
4.	Rahmad Restu Udayanto, dkk (2015)	Komunikasi internal (X1), Disiplin kerja (X2), Kinerja karyawan (Y)	Metode Regresi Berganda	Komunikasi internal dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Komunikasi Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sumber: Diolah dari berbagai sumber, 2015

2.4 Kerangka Konseptual

Untuk mempermudah pemahaman, maka dikembangkan kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini yang disajikan pada gambar 2.2 :



Gambar 2.2. Kerangka Konseptual

Gambar 2.2 diatas menunjukkan bahwa kepemimpinan, motivasi kerja dn komunikasi internal berpengaruh terhadap kneja baik secara parsial atau simultan.

2.5 Pengembangan Hipotesis Penelitian

1. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja

Kepemimpinan yaitu perilaku yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi karyawannya agar mau melaksanakan apa yang telah diperintahkan oleh pemimpin tersebut dengan menggunakan pendekatan yang sesuai dengan karakter karyawannya. Atau dapat diartikan juga sebagai sikap dan tindakan yang dilakukan pemimpin dalam menghadapi karyawannya agar mau dan mampu melaksanakan tugas yang telah diinstruksikannya. Jika gaya kepemimpinan diterapkan dengan baik oleh pimpinan maka akan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut.

Ferina Sukmawati (2008) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pertamina (Persero) UPMS III Terminal Transit Utama Balongan, Indramayu” .Menggunakan Variabel Kepemimpinan (X1), Lingkungan Kerja Fisik (X2), Kompensasi (X3), Kinerja Karyawan (Y), dengan metode SPSS sehingga dapat disimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.. Maka berdasarkan teori dan penelitian terdahulu dapat ditarik hipotesis :

H1 : Gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

2. Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja

Motivasi kerja adalah dorongan gairah kerja yang diberikan kepada karyawan agar mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktifitas kerja yang tinggi sehingga kinerja karyawan menjadi lebih baik.

Lucky Wulan 2011 dengan Judul “Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Kota Semarang)” . Menggunakan variabel Motivasi Kerja (X1), Lingkungan Kerja (X2), Kinerja Karyawan (Y), dengan metode Regresi Berganda. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Motivasi kerja dan lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan DISPERINDAG

Kota Semarang. Maka berdasarkan teori dan penelitian terdahulu dapat ditarik hipotesis :

H2 : Motivasi kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

3. Pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja

Komunikasi internal merupakan komunikasi yang terjadi dalam lingkungan kantor atau organisasi. Komunikasi dalam perusahaan atau disebut juga komunikasi internal merupakan hal yang sangat penting dalam proses kerja perusahaan. Karena dengan komunikasi internal karyawan dapat berinteraksi secara efektif dan efisien dengan rekan kerja, atasan, dan juga bawahan. Jika komunikasi dalam perusahaan berjalan dengan baik maka kinerja dalam perusahaan akan sesuai dengan yang diharapkan.

Rahmad Restu Udayanto, I Wayan Bagia, Ni Nyoman Yulianthini 2015 dengan judul “Pengaruh Komunikasi Internal dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Coca-Cola”. Menggunakan variabel Komunikasi internal (X1), Disiplin kerja (X2), Kinerja karyawan (Y) dengan menggunakan metode SPSS. Sehingga dapat disimpulkan Komunikasi internal dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Coca-cola Distribusi Indonesia SO Singaraja, Komunikasi Internal berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Coca-cola Distribusi Indonesia SO Singaraja, Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Coca-cola Distribusi Indonesia SO Singaraja.

H3 : Komunikasi internal secara parsial berpengaruh terhadap kinerja.

4. Pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, dan komunikasi internal secara simultan terhadap kinerja

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Ferina Sukmawati (2008), Lucky Wulan (2011), dan Rahmad Restu Udayanto dkk (2015) mengenai Gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan komunikasi internal secara parsial terhadap kinerja, maka hipotesis yang diajukan adalah

H4 : Gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan komunikasi internal secara simultan berpengaruh terhadap kinerja.

BAB III. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang ada, karakteristik masalah yang diteliti dalam penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai eksplanatory research yaitu yaitu penelitian untuk menguji hubungan atau pengaruh antar variabel yang di hipotesiskan. Kegiatan penelitian ini dilaksanakan untuk mengetahui pengaruh dan menganalisis antara gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan komunikasi internal terhadap kinerja.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi menurut pengertian abstrak menunjukkan totalitas dari seluruh objek penelitian. Populasi juga merupakan keseluruhan unsur-unsur yang dimiliki oleh salah satu atau beberapa ciri dan karakteristik yang sama (Dajan, 1996 : 110). Sedangkan sampel sendiri adalah himpunan objek pengamatan yang dipilih dari populasi. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan tetap afdiling dan karyawan tetap pabrik PT Perkebunan Nusantara XII kebun Belawan Bondowoso sebanyak 76. Karena jika menggunakan Kepemimpinan yang tepat dan memberikan Motivasi kerja yang baik pada karyawan tetap afdiling dan karyawan tetap pabrik serta memperbaiki komunikasi internal dalam perusahaan, maka akan meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

3.2.2 Sampel

Menurut Sugiyono (2013:81), sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Sedangkan menurut Arikunto (2006:131) sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang akan diteliti. Penelitian ini menggunakan metode sensus yang pengambilan jumlah responden di ambil dari seluruh anggota populasi, yaitu 76 responden.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah :

a. Interview (Wawancara)

Metode wawancara merupakan teknik pengumpulan data dengan melakukan wawancara untuk mengetahui hal-hal dari sumber informasi (responden).

b. Kuesioner

Kuesioner adalah beberapa pertanyaan dan pernyataan secara tertulis yang diberikan kepada responden untuk mendapatkan informasi dan kemudian responden diminta untuk mengisi daftar pertanyaan dan pernyataan tersebut.

3.4 Jenis dan Sumber Data

Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Data kualitatif adalah data yang bukan dalam bentuk angka
- b. Data kuantitatif adalah data dalam bentuk angka

Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Data primer adalah data yang diperoleh secara langsung dari obyek penelitian. Pada penelitian ini data primer diperoleh melalui wawancara dan penyebaran kuisisioner kepada karyawan PT. Perkebunan Nusantara XII Kebun Belawan Bondowoso.
- b. Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dari data yang telah diperoleh sebelumnya. Data sekunder pada umumnya berupa dokumen dan literatur seperti buku dan jurnal penelitian.

3.5 Identifikasi Variabel

Variabel yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Variabel independent atau variabel bebas (X), yaitu variabel yang tidak tergantung oleh variabel lain. Variabel independent dalam penelitian ini diberi notasi X, yaitu Gaya Kepemimpinan (X1), Motivasi kerja (X2), dan Komunikasi internal (X3)

- b. Variabel dependent atau variabel terikat (Y), yaitu variabel yang bergantung pada variabel lain. Variabel dependent dalam penelitian ini diberi notasi Y, yaitu Kinerja karyawan.

3.6 Definisi Operasional Variabel

Adapun definisi operasional variabel dalam penelitian ini adalah :

- a. Variabel independen, kepemimpinan (X1) adalah kemampuan yang dimiliki oleh pemimpin untuk mengkoordinasi dan memberi arahan kepada bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh PT Perkebunan Nusantara XII kebun Belawan Bondowoso. Menurut Mas'ud (2004) indikator – indikator kepemimpinan antara lain:
 - 1) Pimpinan memberikan kepercayaan yang penuh kepada bawahan.
 - 2) Pemimpin memberikan koordinasi pekerjaan kepada bawahan dengan cara yang efektif.
 - 3) Pemimpin menyampaikan arahan dan pembinaan secara antusias.
 - 4) Pemimpin melakukan pengawasan kerja dengan baik
- b. Variabel Independen, motivasi kerja (X2) dapat diartikan sebagai dorongan yang timbul dalam diri karyawan PT Perkebunan Nusantara XII kebun Belawan Bondowoso yang dapat menggerakkan perilakunya dalam kerja. Indikator motivasi kerja menurut Sudirman (2012:81) :
 - 1) Ketekunan
 - 2) Kemauan
 - 3) Kesukarelaan
 - 4) Inovatif
 - 5) kerjasama
- c. Variabel Independen, komunikasi internal (X3) adalah proses penyampaian pesan-pesan yang berlangsung antar karyawan PT Perkebunan Nusantara XII kebun Belawan Bondowoso, baik secara vertikal maupun horisontal. Indikator dari komunikasi internal menurut Muhammad (dalam chairunnisah, 2010) :
 - 1) Komunikasi kebawah

- 2) Komunikasi keatas
- 3) Komunikasi horizontal
- 4) Variabel dependen Kinerja (Y) yaitu cacatan produksi karyawan PT Perkebunan Nusantara XII kebun Belawan Bondowoso yang dicatat oleh perusahaan dari sebuah pekerjaan tertentu atau aktivitas tertentu dalam periode waktu tertentu. Indikator Kinerja karyawan menurut mangkunegara (2011:67) :
 - a) Kualitas kerja
 - b) Kuantitas kerja
 - c) Tanggung jawab
 - d) Kerjasama
 - e) Inisiatif

3.7 Skala Pengukuran Variabel

Dalam penelitian ini skala pengukuran variabel menggunakan skala Likert. Skala Likert mengukur persetujuan atau ketidak setujuan responden terhadap serangkaian pernyataan yang mengukur suatu obyek (Istijanto, 2005: 81). Skala Likert dalam penelitian ini digunakan dalam penyusunan pertanyaan dan pernyataan dalam kuesioner, dan hasil jawaban kuesioner akan diberi skor nilai/skor sebagai berikut :

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

3.8 Metode Analisa Data

3.8.1 Uji instrumen

3.8.1.1 Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk mengetahui sejauh mana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuisisioner. Uji validitas sebagai alat ukur dalam

penelitian ini, yaitu menggunakan korelasi *product moment pearson's*, yaitu dengan cara mengkorelasikan tiap pertanyaan dengan skor total, kemudian hasil korelasi tersebut dibandingkan dengan angka kritis taraf signifikan 5%, dengan menggunakan rumus (Prayitno, 2010:90) ;

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{(n\sum X^2 - (\sum X)^2)(n\sum Y^2 - (\sum Y)^2)}}$$

Keterangan ;

r = Koefisien korelasi

X = Skor pertanyaan

Y = Skor total

n = Jumlah sampel

Pengukuran validitas dilakukan dengan menguji taraf signifikansi *product moment pearson's*. Suatu variabel dikatakan valid, apabila variabel tersebut memberikan nilai signifikansi < 5%.

3.8.1.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menguji kemampuan suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila pengukurannya diulangi dua kali atau lebih (Prayitno, 2010:97). Reliabilitas berkonsentrasi pada masalah akurasi pengukuran dan hasilnya. Dengan kata lain reliabilitas menunjukkan seberapa besar pengukuran kendali terhadap subjek yang sama.

Pengujian kendala alat ukur dalam alat penelitian menggunakan reliabilitas metode alpha (α) yang digunakan adalah metode *Cronbach* yakni (Prayitno, 2010:97) ;

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

Keterangan;

α = koefisien reliabilitas

r = koefisien rata-rata korelasi antar variabel

k = jumlah variabel bebas dalam persamaan

Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan menguji statistik *Cronbach Alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel apabila variabel tersebut memberikan nilai *Cronbach Alpha* > 0,60.

3.8.2 Uji Normalitas data

Uji normalitas data dilakukan untuk mengetahui apakah data yang diperoleh berdistribusi normal atau tidak. Uji normalitas yang dilakukan terhadap sampel dilakukan dengan menggunakan *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 (Prayitno, 2010:71). Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogorov-smirnov test* adalah;

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

3.9 Analisis Data

3.9.1 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis Regresi Linear Berganda merupakan salah satu analisis yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh suatu variabel terhadap variabel lain. Dalam analisis regresi variabel yang mempengaruhi disebut *independent variabel* (variabel bebas) dan variabel yang mempengaruhi disebut *dependent variabel* (variabel terikat). Jika dalam persamaan regresi hanya terdapat salah satu variabel bebas dan satu variabel terikat, maka disebut sebagai regresi sederhana, sedangkan jika variabelnya bebasnya lebih dari satu, maka disebut sebagai persamaan regresi berganda (Prayitno, 2010:61). Regresi linear berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan komunikasi internal terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Belawan Bondowoso, digunakan analisis regresi linier berganda sebagai berikut (Prayitno, 2010:61) :

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

Keterangan:

- | | |
|--|---------------------|
| a | = konstanta |
| b ₁ , b ₂ , b ₃ | = koefisien regresi |

X_1	= variabel gaya kepemimpinan
X_2	= variabel motivasi kerja
X_3	= variabel komunikasi internal
Y	= variabel kinerja karyawan
e	= error

3.9.2 Uji Asumsi Klasik

Setelah memperoleh model regresi linier berganda, maka langkah selanjutnya yang dilakukan apakah model yang dikembangkan bersifat BLUE (*Best Linier Unbised Estimator*). Metode ini mempunyai kriteria bahwa pengamatan harus mewakili variasi minimum, konstanta, dan efisien. Asumsi BLUE yang harus dipenuhi antara lain : model berdistribusi normal tidak ada multikolinearitas, dan tidak terjadi heteroskedastisitas.

1) Uji Normalitas Model

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi, variabel independen, variabel dependen atau keduanya mempunyai distribusi normal ataukah mutlak regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Mendeteksi normalitas dengan melihat penyebaran data titik pada sumbu diagonal dari grafik (Latan, 2013:56). Dasar pengambilan keputusan antara lain :

- 1) Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas;
- 2) Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi tidak memenuhi asumsi normalitas

2) Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas adalah pengujian dari asumsi untuk membuktikan bahwa variabel-variabel bebas dalam suatu model tidak saling berkorelasi satu dengan lainnya. Adanya multikolinearitas dapat menyebabkan model regresi yang diperoleh tidak valid untuk menaksir variabel independen. Gejala multikolinearitas juga dapat dideteksi dengan melihat besarnya VIF (*Variance Inflation Factor*). Latan (2013:61), menyatakan bahwa indikasi multikolinearitas pada umumnya terjadi jika VIF lebih dari 10, maka

variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinieritas dengan variabel bebas lainnya.

3) Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Cara memprediksi ada tidaknya heteroskedastisitas pada suatu model dapat dilihat dari pola gambar scatterplot model tersebut (Latan, 2013:66). Dasar pengambilan keputusan antara lain :

- 1) Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik (point-point) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas;
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas

3.9.3 Uji Hipotesis

Uji hipotesis digunakan untuk mengetahui signifikansi dari masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat yang terdapat dalam model. Uji hipotesis yang dilakukan adalah :

a. Uji t

Analisis ini digunakan untuk membuktikan signifikan tidaknya antara variabel pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja, dan komunikasi internal terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Belawan Bondowoso. Rumusnya adalah (Prayitno, 2010:68) ;

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

Keterangan :

t = test signifikan dengan angka korelasi

b_i = koefisien regresi

Se (b_i) = *standard error* dari koefisien korelasi

Formulasi hipotesis uji t ;

- 1) H₀ : b_i = 0, i = 1, 2, 3

H₀ diterima dan H_a ditolak, tidak ada pengaruh secara parsial (individu) antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y)

2) $H_a : b_i \neq 0, i = 1, 2, 3$

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

3) *Level of significane* 5% (Uji 2 sisi, 5% : 2 = 2,5% atau 0,025)

4) Pengambilan keputusan ;

a) jika $t_{hitung} > t_{tabel}$: H_0 ditolak, berarti ada pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat;

b) jika $t_{hitung} < t_{tabel}$: H_0 diterima, berarti tidak ada pengaruh secara parsial antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

b. Uji F

Uji F digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh dari variabel bebas secara simultan (serentak) terhadap variabel terikat (Prayitno, 2010:67).

Dalam penelitian ini uji F digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh dari variabel X_1, X_2, X_3 , secara simultan terhadap variabel Y. Rumus yang akan digunakan adalah :

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

Keterangan :

F = pengujian secara simultan

R^2 = koefisien determinasi

k = banyaknya variabel

n = banyaknya sampel

Formulasi hipotesis uji F ;

1) $H_0 : b_1, b_2, b_3 \neq 0$

H_0 ditolak dan H_a diterima, ada pengaruh secara simultan antara variabel bebas (X_1, X_2, X_3) terhadap variabel terikat (Y);

2) $H_a : b_1, b_2, b_3 = 0$

H_0 diterima dan H_a ditolak, tidak ada pengaruh simultan antara variabel bebas (X_1, X_2, X_3) terhadap variabel terikat (Y)

3) *Level of significane* 5%

4) Pengambilan keputusan ;

a) jika $F_{hitung} > F_{tabel}$: H_0 ditolak, berarti ada pengaruh secara simultan antara variabel bebas terhadap variabel terikat;

b) jika $F_{hitung} < F_{tabel}$: H_0 diterima, berarti tidak ada pengaruh secara simultan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

c. Uji R^2 (Koefisien Determinasi)

Koefisien determinasi adalah data untuk mengetahui seberapa besar prosentase pengaruh langsung variabel bebas yang semakin dekat hubungannya dengan variabel terikat atau dapat dikatakan bahwa penggunaan model tersebut bisa dibenarkan. Dari koefisiensi determinasi (R^2) dapat diperoleh suatu nilai untuk mengukur besarnya sumbangan dari beberapa variabel X terhadap variasi naik turunnya variabel Y (Prayitno, 2010:66).

$$R^2 = \sum Y \frac{b^1 \sum X_1 Y + b^2 \sum X_2 Y + b^3 \sum X_3 Y + b^4 \sum X_4 Y}{\sum Y^2}$$

Keterangan :

R^2 = Koefisien determinasi berganda

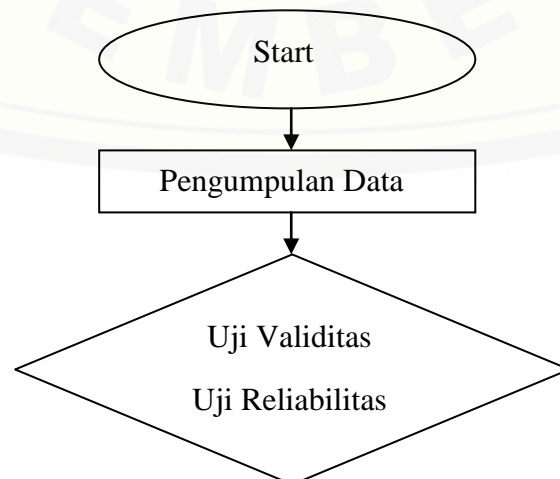
Y = Variabel terikat (*dependent*)

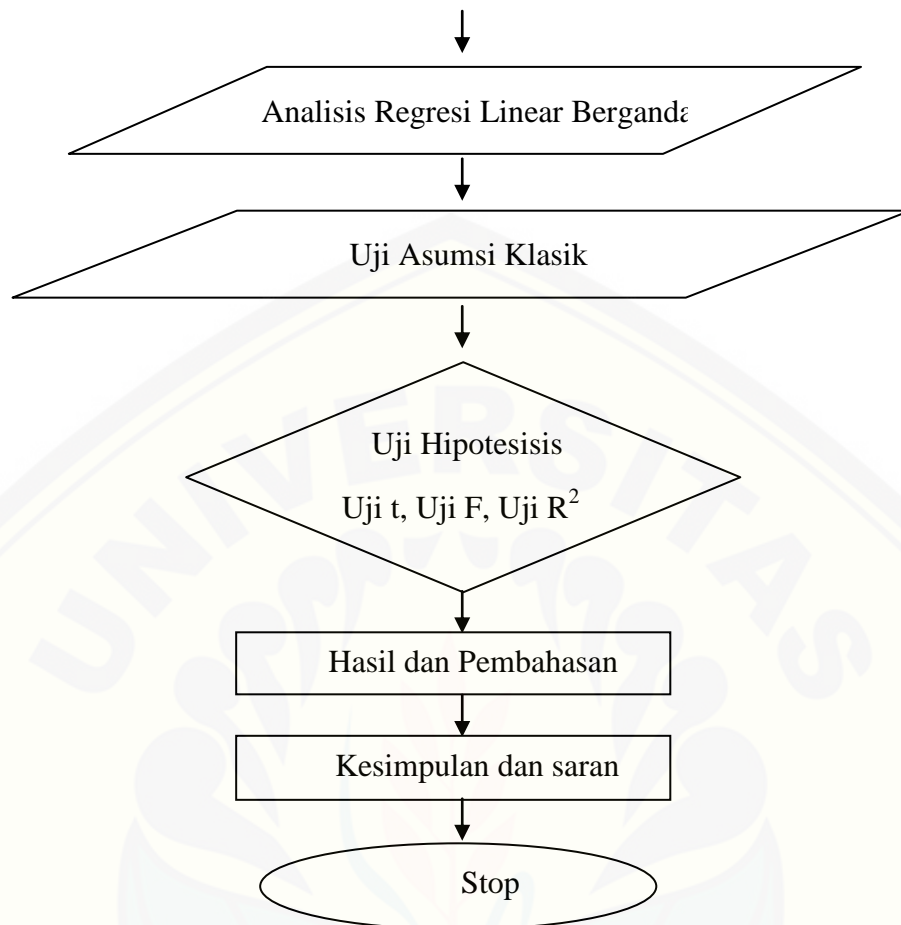
X = Variabel bebas (*Independent*)

b = Koefisien regresi linier

3.10 Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah dalam penelitian ini adalah:





Gambar 3.2. Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan kerangka pemecahan masalah :

1. Start, merupakan tahap awal atau tahap persiapan penelitian terhadap masalah yang dihadapi.
2. Pengumpulan data, tahap ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner pada responden berupa pernyataan-pernyataan tertulis yang digunakan untuk mendapatkan informasi dan data yang di butuhkan dalam penelitian.
3. Uji validitas, uji reliabilitas dan uji normalitas data yaitu pada tahap ini melakukan pengujian terhadap data untuk mengetahui apakah kehandalan instrument yang digunakan sudah selesai.
4. Uji asumsi klasik, untuk mengetahui adanya multikolinearitas, dan heterokedastisitas.

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut ;

- a. Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Blawan Bondowoso. Hal ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan yang dapat mengkoordinasikan dan mengarahkan karyawannya dengan baik maka akan meningkatkan kinerja karyawan;
- b. Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Blawan Bondowoso. Hal ini membuktikan bahwa motivasi kerja karyawan yang timbul dalam diri karyawannya maka akan meningkatkan kinerja karyawan;
- c. Komunikasi internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Blawan Bondowoso. Hal ini membuktikan bahwa komunikasi internal yang berlangsung baik secara vertikal maupun horisontal maka akan meningkatkan kinerja karyawannya;
- d. Kepemimpinan, motivasi kerja dan komunikasi internal secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Blawan Bondowoso.

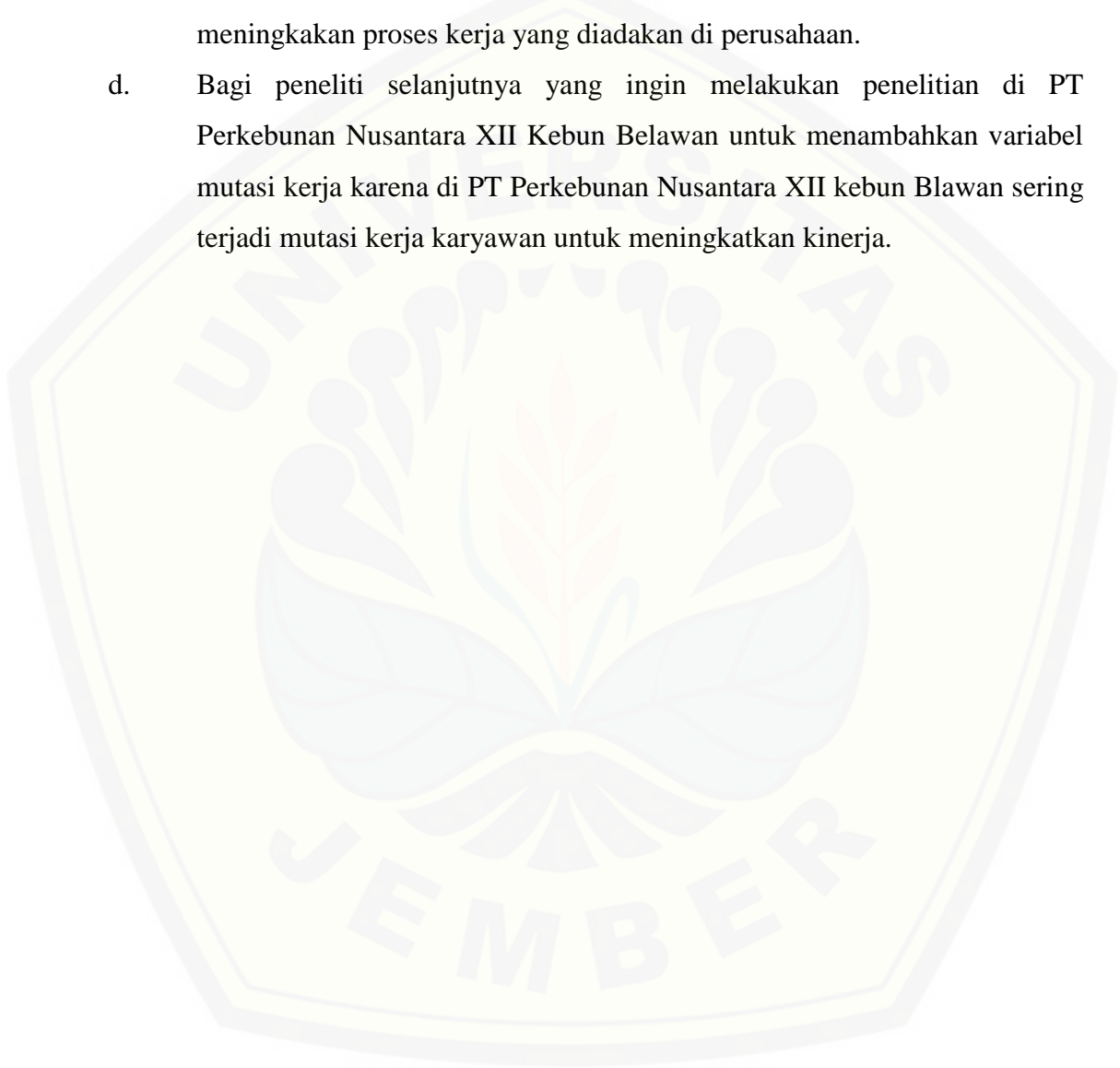
5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan, maka dapat disarankan ;

- a. Pihak Pimpinan PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Blawan Bondowoso dihimbau lebih meningkatkan perilaku gaya kepemimpinannya yang dapat memberikan arahan dan koordinasi yang baik kepada karyawannya;
- b. Pihak Pimpinan dan Manajemen PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Blawan Bondowoso dihimbau dapat lebih meningkatkan motivasi kerja

karyawannya yang timbul atau tergerak secara internal dari dalam diri karyawannya;

- c. Pihak Pimpinan dan Manajemen PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Blawan Bondowoso dihimbau dapat lebih meningkatkan dan membangun komunikasi internal yang baik secara vertikal maupun horizontal dalam meningkatkan proses kerja yang diadakan di perusahaan.
- d. Bagi peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian di PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Belawan untuk menambahkan variabel mutasi kerja karena di PT Perkebunan Nusantara XII kebun Blawan sering terjadi mutasi kerja karyawan untuk meningkatkan kinerja.



DAFTAR PUSTAKA

- A.M. Sardiman. 2012. *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. Jakarta:Rajawali Pers.
- Analisa, Lucky Wulan. 2010. *Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Kota Semarang*. Skripsi. Semarang. Universitas Diponegoro
- Andreas, Lako. 2004. *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi Isu Teori dan Solusi*, Yogyakarta: Amara Books
- Anoki Herdian Dito. 2010. *Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Slamet Langgeng Purbalingga dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening*. Skripsi. Semarang. Universitas Diponegoro
- Arikunto S, 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik, Ed Revisi VI*. Jakarta: Penerbit PT Rineka Cipta.
- Bungin, Burhan. 2005. *Metodologi Penelitian Kualitatif Ekonomi dan Kebijakan Publik Serta Ilmu-ilmu Sosial Lain nya*. Kencana.
- Chairunnisah, Siti. 2010. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Internal, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Grogol Petamburan Jakarta Barat*. Skripsi. Depok. Universitas Gunadarma
- Dajan, Anto. 1996. *Pengantar Metode Statistik Jilid II*, cetakan kedelapan belas. Jakarta : PT. Pustaka LP3ES
- Effendy, Uchajana Onong. 2009. *Ilmu Komunikasi Teori da Praktek*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Fahmi, I. 2013, *Perilaku Organisasi*. Bandung: Penerbit Alfabeta
- Fleishman, Edwin A. & Quaintance, Marilyn K..1984. *Taxonomies of Human Performance*. New York: Academic Press, Inc
- Gibson, Ivancevich, Donnely, (1987), *Organisasi dan Manajemen Perilaku-Struktur Proses*, Edisi Keempat, Erlangga, Jakarta.
- Handoko, T. Hani. 2003. *Manajemen*. Cetakan Kedelapanbelas. Yogyakarta : BPF.
- Handoko, T. Hani. 2004. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF.

- Hariandja, Marihot T.E, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara:
- Hasibuan, Malayu S.P. 2006. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan. Masalah*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu S.P. 2011. *Organisasi dan Motivasi* . Jakarta: Bumi Aksara
- Istijanto. 2005. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Umum
- Kartika, Endo Wijaya Dkk. 2010. *Analisis Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Restoran di Pakuwon Food Festival Surabaya*. Skripsi. Surabaya. Universitas Kristen Petra
- Latan, Hengky. 2013. *Analisis Multivariat Teknik dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta
- Luthans, Fred. 1992. *Organizational Behaviour*. New York: McGraw Hill Company
- Prayitno, D. 2010. *Paham Analisa Data Statistik Dengan SPSS*. Yogyakarta: MediaKom.
- Nugroho, Bhuono Agung. 2005. *Ilmu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*. Yogyakarta: Andi.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung. Rosda.
- Mas'ud,Fuad . 2004. *Survai Diagnosis Organisasional, konsep dan Aplikasi*. Semarang:BP Undip.
- Moehariono,2012.*Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Edisi Revisi. Jakarta:Rajawali Pers
- Prayitno, D. 2010. *Paham Analisa Data Statistik Dengan SPSS*. Yogyakarta: MediaKom.
- Reza, Regina Aditya. 2010. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motvasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinera Karyawan PT. Sinar Santosa Perkasa Banjarnegara*. Skripsi. Semarang. Universitas Diponegoro.

- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Riyadi, Slamet. 2011. "Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur", *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Volume 13. Banyuwangi. Universitas 17 Agustus 1945
- Santoso, Slamet. 2001. *Dinamika Kelompok*. Jakarta: Bumi Aksara
- Siagian, S. P. 2008. *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*. Jakarta: Gunung Agung
- Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN
- Sugiyono.(2013). *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: ALFABETA.
- Sukmawati, Ferina. 2008. *Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Fisik, dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pertamina (Persero) UPMS III Terminal Transit Utama Balongan, Indramayu*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Volume 2. Indramayu.
- Thoha, Miftah. 2003, *Kepemimpinan Dalam Manajemen* Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Udayanto, Rahmad Restu Dkk. 2015. *Pengaruh Komunikasi Internal dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Coca-Cola*. Volume 3. Singaraja. Universitas Pendidikan Ganesha
- Winardi, 2000. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*, PT. Rieneka Cipta, Jakarta.

LAMPIRAN 1. KUISIONER PENELITIAN

Kepada

Yth. Bapak / Ibu / Sdr / i

Karyawan PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Belawan Bondowoso

Di tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka penyusunan skripsi sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan program S1 di Fakultas Ekonomi Universitas Jember, peneliti memohon kesediaan Bapak / Ibu / Sdr / I untuk meberikan informasi dengan mengisi kuisioner penelitian ini dengan jujur dan sebenarnya. Judul penelitian ini adalah **“Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan Tetap Pada PTPN XII Kebun Belawan Bondowoso”**

Informasi yang Bapak / Ibu / Sdr / I berikan hanya digunakan untuk kalangan terbatas dalam artian hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini saja. Peneliti menjamin kerahasiaan identitas pribadi dan jawaban yang diperoleh dari Bapak / Ibu / Sdr / i.

Atas kesediaan dan kerjasama Bapak / Ibu / Sdr / I yang berkenan untuk meluangkan waktu mengisi kusioner ini, peneliti mengucapkan terimakasih.

Peneliti,

Sandi Drefke Novia Permadani Putri
110810201217

IDENTITAS RESPONDEN

No. Responden :(diisi oleh peneliti)

Nama :

Umur :Tahun

Jenis kelamin* : Perempuan / Laki-laki (*coret yang tidak perlu)

Pendidikan terakhir :

Lama kerja :

A. Petunjuk Pengisian

1. Pernyataan-pernyataan berikut ini mohon diisi dengan benar dan sesuai dengan keadaan dan kenyataan yang ada.
2. Berikan tanda checklist (√) pada salah satu kolom setiap pernyataan, sesuai yang anda alami dan rasakan selama ini.

STS : Sangat tidak setuju = skor 1

TS : Tidak setuju = skor 2

CS : Cukup setuju = skor 3

S : Setuju = skor 4

SS : Sangat setuju = skor 5

B. PERNYATAAN

1. Kepemimpinan

No.	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
1	Pimpinan saya memberikan kepercayaan penuh kepada saya					
2	Pimpinan saya memberikan koordinasi pekerjaan kepada saya secara efektif					
3	Pimpinan saya secara antusias memberikan bimbingan dan arahan kepada saya					
4	Pimpinan saya mengawasi kerja saya dengan baik					

2. Motivasi Kerja

No.	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
1	Saya selalu melaksanakan pekerjaan dengan bersungguh-sungguh untuk mendukung tercapainya tujuan perusahaan					
2	Saya memiliki kemauan yang kuat untuk selalu berusaha mencapai target tanpa putus asa					
3	Saya selalu bersedia dengan sukarela meluangkan waktu untuk memahami cara penyelesaian tugas yang lebih baik					
4	Saya selalu berinovatif untuk mencari cara lain untuk penyelesaian tugas yang lebih baik					
5	Saya selalu bekerjasama menyelesaikan tugas agar mencapai hasil kerja yang lebih baik					

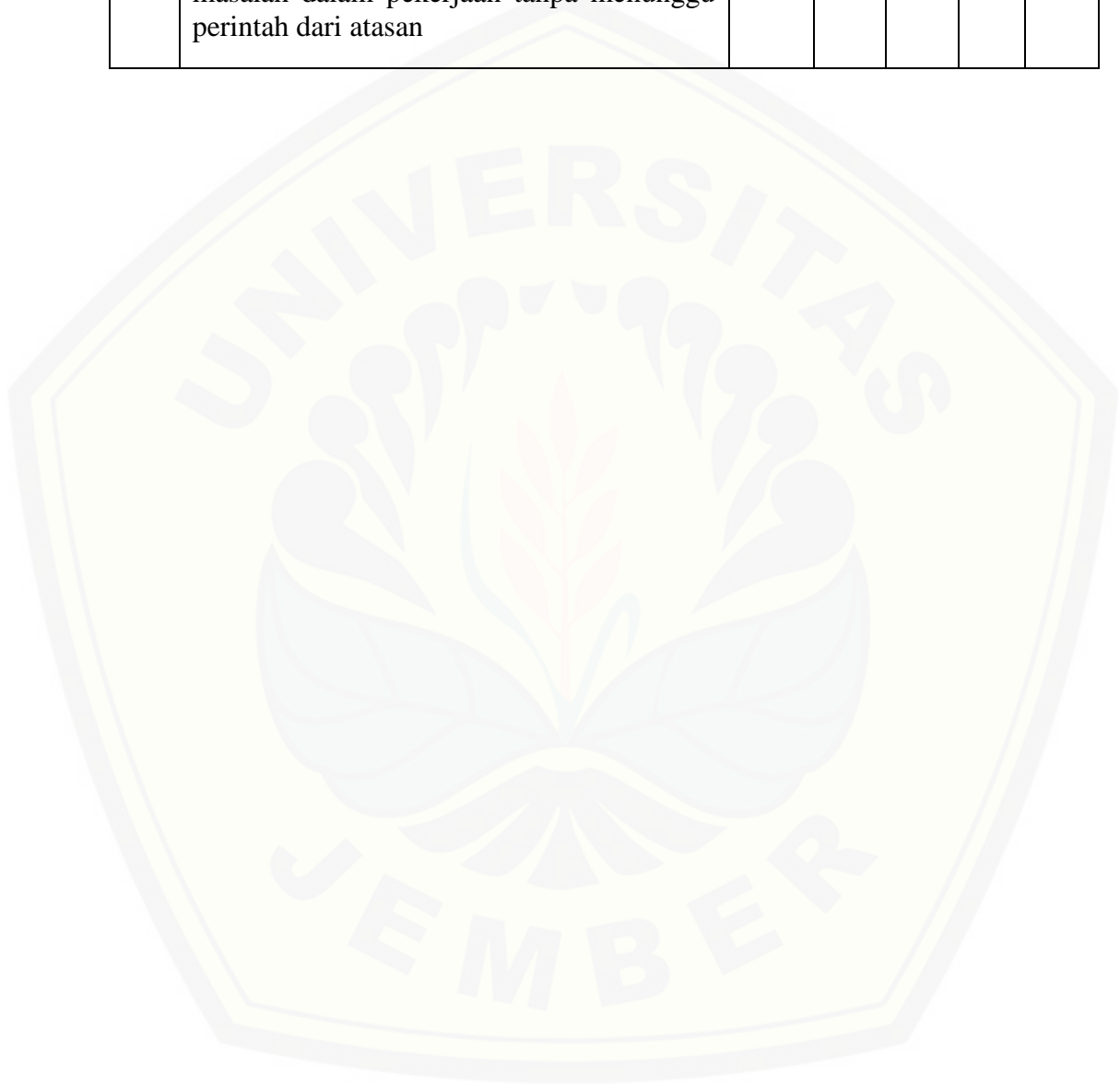
3. Komunikasi Internal

No.	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
1	Pimpinan saya selalu menjelaskan terlebih dahulu tentang tugas yang diinstruksikan kepada saya					
2	Pimpinan saya selalu mengarahkan saya agar dapat menyelesaikan tugas sesuai dengan yang diharapkan					
3	Pimpinan saya selalu memberikan kesempatan kepada saya untuk menyampaikan ide-ide dan saran-saran dalam kegiatan perusahaan					
4	Pimpinan saya selalu memberi kesempatan kepada karyawannya untuk menyampaikan informasi dalam membuat keputusan					
5	Saya selalu berkonsultasi dengan pimpinan saya tentang tugas yang diinstruksikan					
6	Saya selau <i>sharing</i> dengan karyawan lain terkait dengan tugas yang diterima					
7	Saya dan karyawan lain saling membantu dalam menyelesaikan masalah yang dihadapi didalam perusahaan					

4. Kinerja

No.	Pernyataan	STS	TS	CS	S	SS
1	Saya dapat melaksanakan pekerjaan dengan kualitas kerja yang baik untuk kemajuan perusahaan					
2	Saya menyelesaikan pekerjaan dengan tepat dalam kurun waktu yang telah ditetapkan perusahaan					
3	Saya dapat melaksanakan pekerjaan dengan kemampuan yang saya miliki dan dapat mempertanggung jawabkan hasil kerja					

4	Saya selalu menjaga hubungan dengan karyawan lain baik vertikal (atasan) maupun horizontal untuk mencapai hasil kerja yang lebih baik					
5	Saya selalu berinisiatif ikut serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan					





LAMPIRAN 2. HASIL REKAPITULASI JAWABAN RESPONDEN DAN *METHOD SUCCESIVE INTERVAL*

NO	X.1.1	X.1.2	X.1.3	X.1.4	X.2.1	X.2.2	X.2.3	X.2.4	X.2.5	
1	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
3	5	3	4	4	4	4	5	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	5	5	4	5	5	5	3	4	5
6	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4
7	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4
8	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
9	5	3	5	4	4	4	4	4	4	4
10	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
11	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5
12	4	4	4	4	4	3	5	4	5	4
13	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5
17	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4
18	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	3	5	3	5	5	3	5	5	3	5
21	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5
22	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4
23	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5
24	5	4	5	4	4	5	5	4	4	5
25	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5
28	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4
29	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
31	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4
32	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4
33	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4
34	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
36	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	4	5	4	5	5	5	3	4	5	3

Digital Repository Universitas Jember

39	5	3	5	3	4	4	4	5	4
40	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	4	4	4	5	4	4	5	3	5
42	4	4	5	4	4	4	4	4	4
43	4	3	4	5	5	4	5	4	4
44	4	4	4	4	4	4	4	4	4
45	5	5	4	5	5	5	4	5	5
46	4	4	4	4	5	4	5	4	4
47	5	5	4	4	4	5	5	5	4
48	5	3	3	5	4	4	4	4	4
49	5	3	5	4	5	5	4	4	5
50	5	4	4	4	5	4	4	5	4
51	5	3	4	5	4	5	4	4	5
52	4	4	4	4	4	4	5	5	4
53	4	5	4	4	4	4	4	4	4
54	5	4	5	4	4	4	4	4	4
55	4	5	4	4	5	3	4	5	5
56	5	4	4	4	4	5	4	5	5
57	4	5	4	5	5	4	5	5	4
58	5	4	4	4	4	5	4	5	5
59	4	5	5	4	5	5	5	4	4
60	4	4	5	4	4	5	4	4	5
61	5	4	5	4	4	4	5	4	4
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63	4	4	4	4	4	4	4	4	4
64	5	4	4	5	4	5	4	5	5
65	4	4	4	4	3	5	5	5	5
66	5	4	5	4	4	4	5	5	4
67	4	5	5	5	5	4	5	4	4
68	5	4	4	5	5	4	5	5	4
69	4	4	5	4	4	4	4	4	4
70	4	4	4	4	4	4	4	4	4
71	5	4	5	4	4	4	4	4	4
72	4	4	4	4	4	5	4	4	5
73	4	4	4	4	5	4	5	5	4
74	4	4	5	5	5	4	5	5	4
75	4	5	4	5	5	3	5	4	3
76	4	3	4	5	5	4	5	4	5

Digital Repository Universitas Jember

NO	X.3.1	X.3.2	X.3.3	X.3.4	X.3.5	X.3.6	X.3.7	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
2	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4
5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5
6	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4
7	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5
8	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5
9	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
10	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
11	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
13	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
14	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4
15	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
16	4	4	5	4	4	4	3	4	4	5	4	5	4
17	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
18	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5
21	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5
22	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5
23	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	4	5	4
24	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5
25	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
27	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5
28	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4
29	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4
30	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5
31	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5
32	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4
33	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5
34	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
35	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4
36	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
38	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4

NO	Successive Interval					X.2.1	X.2.2	X.2.3	X.2.4	X.2.5
	X.1.1	X.1.2	X.1.3	X.1.4	X.1.5					
1	4	5	4	4	5	4	5	4	4	
2	3,042922	2,566942	2,897954	3,176462	2,748807	2,655787	3,023781	2,803917	4,404112	
3	4,630888	1	2,897954	3,176462	2,748807	4,168614	3,023781	4,352529	2,841576	
4	3,042922	2,566942	2,897954	3,176462	2,748807	2,655787	3,023781	2,803917	2,841576	
5	3,042922	4,087679	4,486492	3,176462	4,299317	4,168614	1	2,803917	4,404112	
6	3,042922	2,566942	4,486492	4,829365	2,748807	2,655787	3,023781	4,352529	2,841576	
7	3,042922	2,566942	2,897954	3,176462	4,299317	4,168614	3,023781	2,803917	2,841576	
8	3,042922	2,566942	2,897954	3,176462	2,748807	2,655787	4,605394	4,352529	2,841576	
9	4,630888	1	4,486492	3,176462	2,748807	2,655787	3,023781	2,803917	2,841576	
10	3,042922	4,087679	2,897954	4,829365	2,748807	2,655787	3,023781	2,803917	2,841576	
11	3,042922	2,566942	4,486492	3,176462	2,748807	4,168614	3,023781	2,803917	4,404112	
12	3,042922	2,566942	2,897954	3,176462	1	4,168614	3,023781	4,352529	2,841576	
13	4,630888	2,566942	2,897954	3,176462	2,748807	2,655787	3,023781	2,803917	2,841576	
14	3,042922	2,566942	2,897954	3,176462	2,748807	2,655787	3,023781	2,803917	2,841576	
15	3,042922	2,566942	2,897954	3,176462	2,748807	2,655787	3,023781	2,803917	2,841576	
16	3,042922	4,087679	2,897954	4,829365	2,748807	2,655787	4,605394	2,803917	4,404112	
17	3,042922	2,566942	2,897954	3,176462	4,299317	2,655787	4,605394	4,352529	2,841576	
18	3,042922	4,087679	2,897954	4,829365	2,748807	4,168614	3,023781	4,352529	4,404112	
19	3,042922	2,566942	2,897954	3,176462	2,748807	2,655787	3,023781	2,803917	2,841576	
20	1	4,087679	1	4,829365	1	4,168614	4,605394	1	4,404112	
21	4,630888	2,566942	4,486492	3,176462	2,748807	4,168614	3,023781	2,803917	4,404112	
22	4,630888	4,087679	2,897954	3,176462	2,748807	4,168614	4,605394	4,352529	2,841576	
23	3,042922	2,566942	2,897954	3,176462	2,748807	4,168614	4,605394	2,803917	4,404112	
24	4,630888	2,566942	4,486492	3,176462	4,299317	4,168614	3,023781	2,803917	4,404112	
25	4,630888	2,566942	2,897954	3,176462	4,299317	2,655787	4,605394	2,803917	4,404112	
26	3,042922	2,566942	2,897954	3,176462	2,748807	2,655787	3,023781	2,803917	2,841576	
27	3,042922	4,087679	2,897954	4,829365	2,748807	4,168614	4,605394	2,803917	4,404112	
28	4,630888	2,566942	4,486492	3,176462	4,299317	4,168614	3,023781	4,352529	2,841576	
29	4,630888	2,566942	4,486492	3,176462	4,299317	4,168614	4,605394	2,803917	4,404112	
30	3,042922	2,566942	2,897954	3,176462	2,748807	2,655787	3,023781	2,803917	2,841576	
31	4,630888	2,566942	4,486492	3,176462	2,748807	4,168614	3,023781	4,352529	2,841576	
32	3,042922	2,566942	2,897954	3,176462	2,748807	4,168614	3,023781	4,352529	2,841576	
33	4,630888	2,566942	4,486492	3,176462	2,748807	4,168614	3,023781	4,352529	2,841576	
34	3,042922	2,566942	2,897954	3,176462	2,748807	2,655787	4,605394	2,803917	4,404112	
35	3,042922	2,566942	2,897954	3,176462	2,748807	2,655787	3,023781	2,803917	2,841576	
36	3,042922	2,566942	2,897954	3,176462	4,299317	2,655787	4,605394	2,803917	2,841576	
37	3,042922	2,566942	2,897954	3,176462	2,748807	2,655787	3,023781	2,803917	2,841576	
38	3,042922	4,087679	2,897954	4,829365	4,299317	1	3,023781	4,352529	1	

Digital Repository Universitas Jember

39	4,630888	1	4,486492	1	2,748807	2,655787	3,023781	4,352529	2,841576
40	3,042922	2,566942	2,897954	3,176462	2,748807	2,655787	3,023781	2,803917	2,841576
41	3,042922	2,566942	2,897954	4,829365	2,748807	2,655787	4,605394	1	4,404112
42	3,042922	2,566942	4,486492	3,176462	2,748807	2,655787	3,023781	2,803917	2,841576
43	3,042922	1	2,897954	4,829365	4,299317	2,655787	4,605394	2,803917	2,841576
44	3,042922	2,566942	2,897954	3,176462	2,748807	2,655787	3,023781	2,803917	2,841576
45	4,630888	4,087679	2,897954	4,829365	4,299317	4,168614	3,023781	4,352529	4,404112
46	3,042922	2,566942	2,897954	3,176462	4,299317	2,655787	4,605394	2,803917	2,841576
47	4,630888	4,087679	2,897954	3,176462	2,748807	4,168614	4,605394	4,352529	2,841576
48	4,630888	1	1	4,829365	2,748807	2,655787	3,023781	2,803917	2,841576
49	4,630888	1	4,486492	3,176462	4,299317	4,168614	3,023781	2,803917	4,404112
50	4,630888	2,566942	2,897954	3,176462	4,299317	2,655787	3,023781	4,352529	2,841576
51	4,630888	1	2,897954	4,829365	2,748807	4,168614	3,023781	2,803917	4,404112
52	3,042922	2,566942	2,897954	3,176462	2,748807	2,655787	4,605394	4,352529	2,841576
53	3,042922	4,087679	2,897954	3,176462	2,748807	2,655787	3,023781	2,803917	2,841576
54	4,630888	2,566942	4,486492	3,176462	2,748807	2,655787	3,023781	2,803917	2,841576
55	3,042922	4,087679	2,897954	3,176462	4,299317	1	3,023781	4,352529	4,404112
56	4,630888	2,566942	2,897954	3,176462	2,748807	4,168614	3,023781	4,352529	4,404112
57	3,042922	4,087679	2,897954	4,829365	4,299317	2,655787	4,605394	4,352529	2,841576
58	4,630888	2,566942	2,897954	3,176462	2,748807	4,168614	3,023781	4,352529	4,404112
59	3,042922	4,087679	4,486492	3,176462	4,299317	4,168614	4,605394	2,803917	2,841576
60	3,042922	2,566942	4,486492	3,176462	2,748807	4,168614	3,023781	2,803917	4,404112
61	4,630888	2,566942	4,486492	3,176462	2,748807	2,655787	4,605394	2,803917	2,841576
62	3,042922	2,566942	2,897954	3,176462	2,748807	2,655787	3,023781	2,803917	2,841576
63	3,042922	2,566942	2,897954	3,176462	2,748807	2,655787	3,023781	2,803917	2,841576
64	4,630888	2,566942	2,897954	4,829365	2,748807	4,168614	3,023781	4,352529	4,404112
65	3,042922	2,566942	2,897954	3,176462	1	4,168614	4,605394	4,352529	4,404112
66	4,630888	2,566942	4,486492	3,176462	2,748807	2,655787	4,605394	4,352529	2,841576
67	3,042922	4,087679	4,486492	4,829365	4,299317	2,655787	4,605394	2,803917	2,841576
68	4,630888	2,566942	2,897954	4,829365	4,299317	2,655787	4,605394	4,352529	2,841576
69	3,042922	2,566942	4,486492	3,176462	2,748807	2,655787	3,023781	2,803917	2,841576
70	3,042922	2,566942	2,897954	3,176462	2,748807	2,655787	3,023781	2,803917	2,841576
71	4,630888	2,566942	4,486492	3,176462	2,748807	2,655787	3,023781	2,803917	2,841576
72	3,042922	2,566942	2,897954	3,176462	2,748807	4,168614	3,023781	2,803917	4,404112
73	3,042922	2,566942	2,897954	3,176462	4,299317	2,655787	4,605394	4,352529	2,841576
74	3,042922	2,566942	4,486492	4,829365	4,299317	2,655787	4,605394	4,352529	2,841576
75	3,042922	4,087679	2,897954	4,829365	4,299317	1	4,605394	2,803917	1
76	3,042922	1	2,897954	4,829365	4,299317	2,655787	4,605394	2,803917	4,404112

Digital Repository Universitas Jember

NO	X.3.1	X.3.2	X.3.3	X.3.4	X.3.5	X.3.6	X.3.7	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5
1	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4
2	3,313239	1	2,680269	1	3,090005	3,031062	1	1	1	3,081085	1	1
3	3,313239	1	1	1	3,090005	3,031062	1	1	1	3,081085	1	2,613851
4	3,313239	1	1	1	4,834011	3,031062	1	1	1	4,683712	1	1
5	3,313239	1	1	2,749762	3,090005	4,713122	1	1	1	4,683712	1	2,613851
6	3,313239	1	2,680269	2,749762	3,090005	3,031062	1	2,660159	2,629659	3,081085	1	1
7	3,313239	1	2,680269	2,749762	3,090005	3,031062	1	1	1	4,683712	1	2,613851
8	3,313239	1	1	1	4,834011	3,031062	1	1	1	3,081085	1	2,613851
9	5,086876	2,835157	1	1	3,090005	3,031062	1	1	1	3,081085	1	1
10	3,313239	1	1	1	3,090005	3,031062	1	1	1	3,081085	1	1
11	5,086876	2,835157	1	1	4,834011	3,031062	2,835157	2,660159	2,629659	3,081085	1	1
12	3,313239	1	1	1	3,090005	3,031062	1	1	1	3,081085	1	1
13	3,313239	1	1	1	4,834011	3,031062	1	1	1	3,081085	1	1
14	3,313239	1	1	1	3,090005	3,031062	1	2,660159	1	4,683712	1	1
15	3,313239	1	1	1	3,090005	3,031062	1	1	1	3,081085	1	1
16	3,313239	1	2,680269	1	3,090005	1	1	1	2,629659	3,081085	2,749762	1
17	3,313239	1	1	1	3,090005	1	1	1	1	3,081085	1	1
18	5,086876	2,835157	1	1	3,090005	3,031062	2,835157	2,660159	1	4,683712	1	2,613851
19	3,313239	1	1	1	3,090005	3,031062	1	1	1	3,081085	1	1
20	3,313239	1	1	2,749762	3,090005	4,713122	1	2,660159	1	4,683712	2,749762	2,613851
21	5,086876	2,835157	1	1	3,090005	3,031062	2,835157	1	1	4,683712	1	2,613851
22	3,313239	2,835157	2,680269	1	4,834011	4,713122	2,835157	2,660159	2,629659	3,081085	2,749762	2,613851
23	5,086876	2,835157	2,680269	1	3,090005	3,031062	2,835157	2,660159	2,629659	3,081085	2,749762	1
24	3,313239	1	2,680269	2,749762	4,834011	3,031062	1	2,660159	2,629659	3,081085	1	2,613851
25	3,313239	1	2,680269	1	4,834011	3,031062	1	1	1	4,683712	1	2,613851
26	3,313239	1	1	1	3,090005	3,031062	1	1	1	3,081085	1	1
27	3,313239	1	1	2,749762	3,090005	3,031062	1	2,660159	1	4,683712	1	2,613851
28	3,313239	1	2,680269	1	3,090005	3,031062	1	1	2,629659	3,081085	2,749762	1
29	3,313239	1	1	1	3,090005	3,031062	1	2,660159	1	4,683712	2,749762	1
30	3,313239	1	1	1	3,090005	3,031062	1	1	1	1	1	2,613851
31	3,313239	1	2,680269	2,749762	3,090005	3,031062	1	2,660159	1	4,683712	2,749762	2,613851
32	3,313239	1	1	1	3,090005	3,031062	1	2,660159	1	3,081085	1	1
33	3,313239	1	2,680269	1	3,090005	4,713122	1	2,660159	2,629659	3,081085	1	2,613851
34	3,313239	1	1	1	3,090005	3,031062	1	1	1	3,081085	1	2,613851
35	3,313239	1	1	1	3,090005	3,031062	1	1	1	3,081085	2,749762	1
36	3,313239	1	1	1	3,090005	3,031062	1	1	2,629659	3,081085	1	1
37	3,313239	1	1	1	3,090005	3,031062	1	1	1	3,081085	1	1
38	3,313239	1	1	1	3,090005	3,031062	1	1	1	4,683712	1	1

Digital Repository Universitas Jember

39	3,313239	1	1	1	3,090005	3,031062	1	1	1	3,081085	1	2,613851
40	3,313239	1	1	1	3,090005	3,031062	1	1	1	3,081085	1	1
41	3,313239	1	1	1	3,090005	3,031062	1	1	1	3,081085	1	1
42	1	1	1	1	1	3,031062	1	1	1	3,081085	1	1
43	3,313239	1	1	1	3,090005	3,031062	1	1	1	3,081085	1	1
44	3,313239	1	1	1	3,090005	3,031062	1	1	1	3,081085	1	1
45	3,313239	1	1	2,749762	3,090005	4,713122	2,835157	2,660159	2,629659	3,081085	2,749762	2,613851
46	5,086876	1	2,680269	2,749762	3,090005	3,031062	1	1	2,629659	3,081085	1	1
47	3,313239	1	1	1	3,090005	3,031062	1	2,660159	1	4,683712	1	2,613851
48	3,313239	1	1	1	3,090005	4,713122	1	1	2,629659	3,081085	1	1
49	5,086876	1	2,680269	1	4,834011	4,713122	1	2,660159	2,629659	3,081085	1	2,613851
50	3,313239	2,835157	1	1	4,834011	4,713122	1	2,660159	2,629659	3,081085	1	1
51	3,313239	1	1	1	3,090005	3,031062	1	1	1	3,081085	1	2,613851
52	3,313239	1	1	1	3,090005	4,713122	1	1	2,629659	3,081085	1	2,613851
53	3,313239	1	1	1	3,090005	3,031062	1	1	1	4,683712	1	1
54	3,313239	1	1	1	3,090005	3,031062	1	1	1	4,683712	1	1
55	3,313239	1	1	1	4,834011	3,031062	1	2,660159	1	3,081085	1	2,613851
56	5,086876	2,835157	1	2,749762	3,090005	3,031062	2,835157	1	2,629659	4,683712	2,749762	1
57	5,086876	1	1	2,749762	3,090005	4,713122	1	1	2,629659	4,683712	2,749762	1
58	5,086876	1	1	1	3,090005	4,713122	1	2,660159	1	4,683712	1	1
59	3,313239	1	2,680269	2,749762	4,834011	3,031062	1	2,660159	2,629659	3,081085	2,749762	1
60	5,086876	1	1	2,749762	3,090005	3,031062	1	1	2,629659	3,081085	2,749762	1
61	3,313239	2,835157	2,680269	2,749762	3,090005	3,031062	1	1	2,629659	3,081085	1	1
62	3,313239	2,835157	1	1	3,090005	3,031062	1	1	1	3,081085	2,749762	2,613851
63	5,086876	1	1	1	3,090005	3,031062	1	1	1	3,081085	1	1
64	3,313239	2,835157	2,680269	1	3,090005	3,031062	2,835157	2,660159	2,629659	4,683712	1	2,613851
65	3,313239	1	2,680269	1	3,090005	3,031062	1	2,660159	2,629659	3,081085	2,749762	2,613851
66	3,313239	1	1	2,749762	3,090005	3,031062	2,835157	1	2,629659	4,683712	1	1
67	3,313239	1	2,680269	1	3,090005	3,031062	1	1	2,629659	4,683712	1	2,613851
68	3,313239	1	1	1	3,090005	3,031062	1	1	2,629659	4,683712	1	2,613851
69	3,313239	1	1	1	3,090005	4,713122	2,835157	1	1	3,081085	1	1
70	3,313239	1	2,680269	1	4,834011	4,713122	2,835157	1	1	3,081085	1	1
71	3,313239	1	1	1	3,090005	3,031062	1	1	1	3,081085	1	1
72	3,313239	1	1	1	3,090005	4,713122	1	1	1	3,081085	1	1
73	3,313239	1	1	1	3,090005	3,031062	1	1	1	3,081085	1	1
74	3,313239	1	1	1	3,090005	3,031062	1	1	2,629659	4,683712	1	2,613851
75	3,313239	1	2,680269	1	1	4,713122	1	1	1	4,683712	1	2,613851
76	3,313239	1	1	1	3,090005	3,031062	1	1	1	3,081085	1	1

LAMPIRAN 3. HASIL DESTRIBUSI FREKUENSI

FREQUENCIES VARIABLES=X.1.1 X.1.2 X.1.3 X.1.4 X.2.1 X.2.2 X.2.3 X.2.4 X.2.5 X.3.1 X.3.2 X.3.3 X.3.4 X.3.5 X.3.6 X.3.7 Y.1 Y.2 Y.3 Y.4 Y.5

/ORDER=ANALYSIS.

X.1.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	1	1.3	1.3	1.3
4	49	64.5	64.5	65.8
5	26	34.2	34.2	100.0
Total	76	100.0	100.0	

X.1.2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	8	10.5	10.5	10.5
4	51	67.1	67.1	77.6
5	17	22.4	22.4	100.0
Total	76	100.0	100.0	

X.1.3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	2	2.6	2.6	2.6
4	52	68.4	68.4	71.1
5	22	28.9	28.9	100.0
Total	76	100.0	100.0	

X.1.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	1	1.3	1.3	1.3
4	56	73.7	73.7	75.0
5	19	25.0	25.0	100.0
Total	76	100.0	100.0	

X.2.1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	3	3.9	3.9	3.9
4	49	64.5	64.5	68.4
5	24	31.6	31.6	100.0
Total	76	100.0	100.0	

X.2.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	3	3.9	3.9	3.9
	4	45	59.2	59.2	63.2
	5	28	36.8	36.8	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X.2.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.3	1.3	1.3
	4	47	61.8	61.8	63.2
	5	28	36.8	36.8	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X.2.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	2.6	2.6	2.6
	4	47	61.8	61.8	64.5
	5	27	35.5	35.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X.2.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	2.6	2.6	2.6
	4	49	64.5	64.5	67.1
	5	25	32.9	32.9	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X.3.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.3	1.3	1.3
	4	63	82.9	82.9	84.2
	5	12	15.8	15.8	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X.3.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	65	85.5	85.5	85.5
	5	11	14.5	14.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X.3.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	56	73.7	73.7	73.7
	5	20	26.3	26.3	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X.3.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	61	80.3	80.3	80.3
	5	15	19.7	19.7	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X.3.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	2.6	2.6	2.6
	4	62	81.6	81.6	84.2
	5	12	15.8	15.8	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X.3.6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	2.6	2.6	2.6
	4	59	77.6	77.6	80.3
	5	15	19.7	19.7	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

X.3.7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	65	85.5	85.5	85.5
	5	11	14.5	14.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Y.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	54	71.1	71.1	71.1
	5	22	28.9	28.9	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Y.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	49	64.5	64.5	64.5
	5	27	35.5	35.5	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Y.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.3	1.3	1.3
	4	50	65.8	65.8	67.1
	5	25	32.9	32.9	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Y.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	61	80.3	80.3	80.3
	5	15	19.7	19.7	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

Y.5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	47	61.8	61.8	61.8
	5	29	38.2	38.2	100.0
	Total	76	100.0	100.0	

LAMPIRAN 4. HASIL UJI VALIDITAS

Correlations

	X.1.1	X.1.2	X.1.3	X.1.4	XT.1
X.1.1 Pearson Correlation	1	-.245*	.368**	-.185	.489**
Sig. (2-tailed)		.033	.001	.110	.000
N	76	76	76	76	76
X.1.2 Pearson Correlation	-.245*	1	-.066	.389**	.538**
Sig. (2-tailed)	.033		.570	.001	.000
N	76	76	76	76	76
X.1.3 Pearson Correlation	.368**	-.066	1	-.229*	.550**
Sig. (2-tailed)	.001	.570		.047	.000
N	76	76	76	76	76
X.1.4 Pearson Correlation	-.185	.389**	-.229*	1	.439**
Sig. (2-tailed)	.110	.001	.047		.000
N	76	76	76	76	76
XT.1 Pearson Correlation	.489**	.538**	.550**	.439**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
N	76	76	76	76	76

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

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

Correlations

	X.2.1	X.2.2	X.2.3	X.2.4	X.2.5	XT.2
X.2.1 Pearson Correlation	1	-.094	.265*	.136	-.004	.475**
Sig. (2-tailed)		.420	.021	.242	.976	.000
N	76	76	76	76	76	76
X.2.2 Pearson Correlation	-.094	1	-.101	.193	.523**	.593**
Sig. (2-tailed)	.420		.384	.095	.000	.000
N	76	76	76	76	76	76
X.2.3 Pearson Correlation	.265*	-.101	1	.110	.029	.460**
Sig. (2-tailed)	.021	.384		.345	.806	.000
N	76	76	76	76	76	76
X.2.4 Pearson Correlation	.136	.193	.110	1	-.128	.464**
Sig. (2-tailed)	.242	.095	.345		.270	.000
N	76	76	76	76	76	76
X.2.5 Pearson Correlation	-.004	.523**	.029	-.128	1	.534**
Sig. (2-tailed)	.976	.000	.806	.270		.000
N	76	76	76	76	76	76
XT.2 Pearson Correlation	.475**	.593**	.460**	.464**	.534**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
N	76	76	76	76	76	76

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

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

Correlations

	X.3.1	X.3.2	X.3.3	X.3.4	X.3.5	X.3.6	X.3.7	XT.3
X.3.1 Pearson Correlation	1	.380**	.064	.184	.207	.106	.309**	.542**
Sig. (2-tailed)		.001	.583	.111	.073	.364	.007	.000
N	76	76	76	76	76	76	76	76
X.3.2 Pearson Correlation	.380**	1	.447**	.414**	.233*	.142	.770**	.719**
Sig. (2-tailed)	.001		.000	.000	.043	.221	.000	.000
N	76	76	76	76	76	76	76	76
X.3.3 Pearson Correlation	.064	.447**	1	.506**	.204	.107	.447**	.621**
Sig. (2-tailed)	.583	.000		.000	.077	.356	.000	.000
N	76	76	76	76	76	76	76	76
X.3.4 Pearson Correlation	.184	.414**	.506**	1	.145	.199	.468**	.594**
Sig. (2-tailed)	.111	.000	.000		.213	.085	.000	.000
N	76	76	76	76	76	76	76	76
X.3.5 Pearson Correlation	.207	.233*	.204	.145	1	.075	.233*	.512**
Sig. (2-tailed)	.073	.043	.077	.213		.518	.043	.000
N	76	76	76	76	76	76	76	76
X.3.6 Pearson Correlation	.106	.142	.107	.199	.075	1	.244*	.446**
Sig. (2-tailed)	.364	.221	.356	.085	.518		.034	.000
N	76	76	76	76	76	76	76	76
X.3.7 Pearson Correlation	.309**	.770**	.447**	.468**	.233*	.244*	1	.748**
Sig. (2-tailed)	.007	.000	.000	.000	.043	.034		.000
N	76	76	76	76	76	76	76	76
XT.3 Pearson Correlation	.542**	.719**	.621**	.594**	.512**	.446**	.748**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
N	76	76	76	76	76	76	76	76

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

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

Correlations

	Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	Y.5	YT
Y.1 Pearson Correlation	1	.539**	.301**	.523**	.485**	.783**
Sig. (2-tailed)		.000	.008	.000	.000	.000
N	76	76	76	76	76	76
Y.2 Pearson Correlation	.539**	1	.204	.611**	.381**	.726**
Sig. (2-tailed)	.000		.078	.000	.001	.000
N	76	76	76	76	76	76
Y.3 Pearson Correlation	.301**	.204	1	.242*	.323**	.572**
Sig. (2-tailed)	.008	.078		.035	.004	.000
N	76	76	76	76	76	76
Y.4 Pearson Correlation	.523**	.611**	.242*	1	.337**	.741**
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.035		.003	.000
N	76	76	76	76	76	76
Y.5 Pearson Correlation	.485**	.381**	.323**	.337**	1	.659**
Sig. (2-tailed)	.000	.001	.004	.003		.000
N	76	76	76	76	76	76
YT Pearson Correlation	.783**	.726**	.572**	.741**	.659**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
N	76	76	76	76	76	76

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

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

LAMPIRAN 5. HASIL UJI RELIABILITAS

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X.1.1 X.1.2 X.1.3 X.1.4
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	76	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	76	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.618	4

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X.2.1 X.2.2 X.2.3 X.2.4 X.2.5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	76	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	76	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.648	5

```
RELIABILITY
/VARIABLES=X.3.1 X.3.2 X.3.3 X.3.4 X.3.5 X.3.6 X.3.7
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	76	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	76	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.706	7

```
RELIABILITY
/VARIABLES=Y.1 Y.2 Y.3 Y.4 Y.5
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL

/MODEL=ALPHA.
```

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	76	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	76	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.763	5

LAMPIRAN 6. HASIL UJI NORMALITAS DATA

NPAR TESTS

/K-S (NORMAL) = X.1 X.2 X.3 Y

/MISSING ANALYSIS.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Gaya kepemimpinan	Motivasi kerja	Komunikasi internal	Kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Belawan Bondowoso
N		76	76	76	76
Normal Parameters ^a	Mean	3.3051	3.3148	2.2419	1.9511
	Std. Deviation	.39307	.41208	.41767	.51857
Most Extreme Differences	Absolute	.156	.177	.160	.151
	Positive	.156	.177	.160	.151
	Negative	-.141	-.153	-.140	-.138
Kolmogorov-Smirnov Z		1.032	1.085	1.054	1.020
Asymp. Sig. (2-tailed)		.247	.204	.224	.261

a. Test distribution is Normal.

LAMPIRAN 7. HASIL ANALISIS REGRESI LINEAR BERGANDA

DESCRIPTIVES VARIABLES=X.1 X.2 X.3 Y

/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Gaya kepemimpinan	76	2.73	4.25	3.3051	.39307
Motivasi kerja	76	2.74	4.40	3.3148	.41208
Komunikasi internal	76	1.29	4.00	2.2419	.41767
Kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Belawan Bondowoso	76	1.32	4.40	1.9511	.51857
Valid N (listwise)	76				

REGRESSION

/DESCRIPTIVES MEAN STDDEV CORR SIG N
 /MISSING LISTWISE
 /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA COLLIN TOL
 /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
 /NOORIGIN
 /DEPENDENT Y
 /METHOD=ENTER X.1 X.2 X.3
 /SCATTERPLOT=(*SRESID ,*ZPRED)

 /RESIDUALS NORM(ZRESID) .

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Belawan Bondowoso	1.9511	.51857	76
Gaya kepemimpinan	3.3051	.39307	76
Motivasi kerja	3.3148	.41208	76
Komunikasi internal	2.2419	.41767	76

Correlations

		Kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Belawan Bondowoso	Gaya kepemimpinan	Motivasi kerja	Komunikasi internal
Pearson Correlation	Kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Belawan Bondowoso	1.000	.571	.678	.659
	Gaya kepemimpinan	.571	1.000	.398	.365
	Motivasi kerja	.678	.398	1.000	.453
	Komunikasi internal	.659	.365	.453	1.000
Sig. (1-tailed)	Kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Belawan Bondowoso		.000	.000	.000
	Gaya kepemimpinan	.000		.000	.001
	Motivasi kerja	.000	.000		.000
	Komunikasi internal	.000	.001	.000	
N	Kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Belawan Bondowoso	76	76	76	76
	Gaya kepemimpinan	76	76	76	76
	Motivasi kerja	76	76	76	76
	Komunikasi internal	76	76	76	76

Variables Entered/Removed^b

Mode	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Komunikasi internal, Gaya kepemimpinan, Motivasi kerja ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Belawan Bondowoso

Model Summary^b

Mode	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.822 ^a	.676	.662	.30139

a. Predictors: (Constant), Komunikasi internal, Gaya kepemimpinan, Motivasi kerja

b. Dependent Variable: Kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Belawan Bondowoso

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	13.628	3	4.543	50.010	.000 ^a
	Residual	6.540	72	.091		
	Total	20.168	75			

a. Predictors: (Constant), Komunikasi internal, Gaya kepemimpinan, Motivasi kerja

b. Dependent Variable: Kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Belawan Bondowoso

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-1.958	.345		-5.673	.000		
	Gaya kepemimpinan	.363	.099	.275	3.660	.000	.799	1.252
	Motivasi kerja	.500	.099	.397	5.065	.000	.732	1.365
	Komunikasi internal	.470	.096	.379	4.900	.000	.754	1.326

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Belawan Bondowoso

Collinearity Diagnostics^a

Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions			
				(Constant)	Gaya kepemimpinan	Motivasi kerja	Komunikasi internal
1	1	3.965	1.000	.00	.00	.00	.00
	2	.020	14.196	.08	.05	.01	.93
	3	.009	21.518	.00	.51	.76	.03
	4	.007	24.688	.92	.44	.22	.04

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Belawan Bondowoso

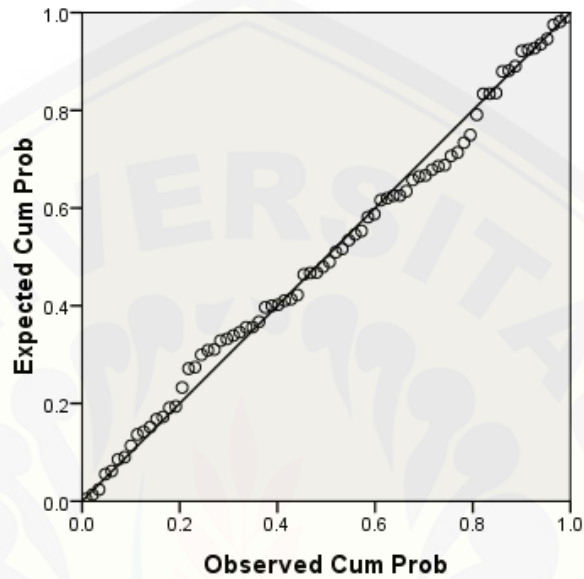
Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	1.2586	3.6625	1.9511	.42627	76
Std. Predicted Value	-1.625	4.015	.000	1.000	76
Standard Error of Predicted Value	.037	.155	.067	.018	76
Adjusted Predicted Value	1.2416	3.3961	1.9486	.41493	76
Residual	-.47106	1.05996	.00000	.29530	76
Std. Residual	-1.563	3.517	.000	.980	76
Stud. Residual	-1.634	3.625	.004	1.020	76
Deleted Residual	-.52710	1.12591	.00247	.32096	76
Stud. Deleted Residual	-1.654	3.981	.012	1.052	76
Mahal. Distance	.166	18.919	2.961	2.521	76
Cook's Distance	.000	.736	.023	.088	76
Centered Leverage Value	.002	.252	.039	.034	76

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Belawan Bondowoso

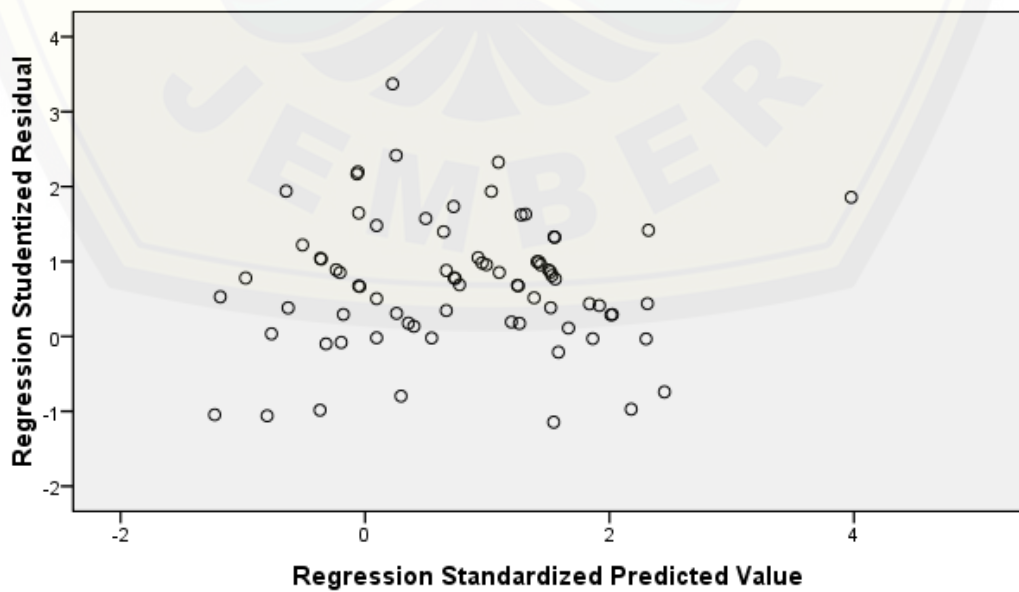
Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: Kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Belawan Bondowoso



Scatterplot

Dependent Variable: Kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara XII Kebun Belawan Bondowoso



LAMPIRAN 8. TABEL t

Titik Persentase Distribusi t (df = 41 – 80)

Pr df	0.25	0.10	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
	0.50	0.20	0.10	0.050	0.02	0.010	0.002
41	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141
51	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
52	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
53	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127
54	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815
55	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515
56	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226
57	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948
58	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680
59	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421
60	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171
61	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930
62	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696
63	0.67840	1.29513	1.66940	1.99834	2.38701	2.65615	3.22471
64	0.67834	1.29492	1.66901	1.99773	2.38604	2.65485	3.22253
65	0.67828	1.29471	1.66864	1.99714	2.38510	2.65360	3.22041
66	0.67823	1.29451	1.66827	1.99656	2.38419	2.65239	3.21837
67	0.67817	1.29432	1.66792	1.99601	2.38330	2.65122	3.21639
68	0.67811	1.29413	1.66757	1.99547	2.38245	2.65008	3.21446
69	0.67806	1.29394	1.66724	1.99495	2.38161	2.64898	3.21260
70	0.67801	1.29376	1.66691	1.99444	2.38081	2.64790	3.21079
71	0.67796	1.29359	1.66660	1.99394	2.38002	2.64686	3.20903
72	0.67791	1.29342	1.66629	1.99346	2.37926	2.64585	3.20733
73	0.67787	1.29326	1.66600	1.99300	2.37852	2.64487	3.20567
74	0.67782	1.29310	1.66571	1.99254	2.37780	2.64391	3.20406
75	0.67778	1.29294	1.66543	1.99210	2.37710	2.64298	3.20249
76	0.67773	1.29279	1.66515	1.99167	2.37642	2.64208	3.20096
77	0.67769	1.29264	1.66488	1.99125	2.37576	2.64120	3.19948
78	0.67765	1.29250	1.66462	1.99085	2.37511	2.64034	3.19804
79	0.67761	1.29236	1.66437	1.99045	2.37448	2.63950	3.19663
80	0.67757	1.29222	1.66412	1.99006	2.37387	2.63869	3.19526

LAMPIRAN 9. TABEL F

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilitas = 0,05

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
46	4.05	3.20	2.81	2.57	2.42	2.30	2.22	2.15	2.09	2.04	2.00	1.97	1.94	1.91	1.89
47	4.05	3.20	2.80	2.57	2.41	2.30	2.21	2.14	2.09	2.04	2.00	1.96	1.93	1.91	1.88
48	4.04	3.19	2.80	2.57	2.41	2.29	2.21	2.14	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
49	4.04	3.19	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
50	4.03	3.18	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.07	2.03	1.99	1.95	1.92	1.89	1.87
51	4.03	3.18	2.79	2.55	2.40	2.28	2.20	2.13	2.07	2.02	1.98	1.95	1.92	1.89	1.87
52	4.03	3.18	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.07	2.02	1.98	1.94	1.91	1.89	1.86
53	4.02	3.17	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
54	4.02	3.17	2.78	2.54	2.39	2.27	2.18	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
55	4.02	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.06	2.01	1.97	1.93	1.90	1.88	1.85
56	4.01	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
57	4.01	3.16	2.77	2.53	2.38	2.26	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
58	4.01	3.16	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.05	2.00	1.96	1.92	1.89	1.87	1.84
59	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.04	2.00	1.96	1.92	1.89	1.86	1.84
60	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25	2.17	2.10	2.04	1.99	1.95	1.92	1.89	1.86	1.84
61	4.00	3.15	2.76	2.52	2.37	2.25	2.16	2.09	2.04	1.99	1.95	1.91	1.88	1.86	1.83
62	4.00	3.15	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.99	1.95	1.91	1.88	1.85	1.83
63	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
64	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.24	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
65	3.99	3.14	2.75	2.51	2.36	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.85	1.82
66	3.99	3.14	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.84	1.82
67	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.98	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
68	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
69	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.86	1.84	1.81
70	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.14	2.07	2.02	1.97	1.93	1.89	1.86	1.84	1.81
71	3.98	3.13	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.97	1.93	1.89	1.86	1.83	1.81
72	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
73	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
74	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.22	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.85	1.83	1.80
75	3.97	3.12	2.73	2.49	2.34	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.83	1.80
76	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
77	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
78	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.80
79	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.79
80	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.21	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.84	1.82	1.79
81	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87	1.84	1.82	1.79
82	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
83	3.96	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
84	3.95	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
85	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
86	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.78
87	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.83	1.81	1.78
88	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.81	1.78
89	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78
90	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78