



**PENGARUH KOMUNIKASI, PENGALAMAN KERJA, DAN  
PENDELEGASIAN WEWENANG TERHADAP KINERJA  
PADA KARYAWAN PT. KERETA API INDONESIA  
DAOP IX JEMBER**

*THE EFFECT OF COMMUNICATION, WORK EXPERIENCE, AND  
DELEGATION OF AUTHORITY ON EMPLOYEES  
PERFORMANCE IN PT. KERETA API  
INDONESIA DAOP IX JEMBER*

**SKRIPSI**

Oleh :

**Farah Iriana Putri**  
**NIM.130810201257**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2017**



**PENGARUH KOMUNIKASI, PENGALAMAN KERJA, DAN  
PENDELEGASIAN WEWENANG TERHADAP KINERJA  
PADA KARYAWAN PT. KERETA API INDONESIA  
DAOP IX JEMBER**

***THE EFFECT OF COMMUNICATION, WORK EXPERIENCE, AND  
DELEGATION OF AUTHORITY ON EMPLOYEES  
PERFORMANCE IN PT. KERETA API  
INDONESIA DAOP IX JEMBER***

**SKRIPSI**

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

Oleh :

**Farah Iriana Putri**  
**NIM.130810201257**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2017**

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

**PERNYATAAN**

Nama : Farah Iriana Putri  
Nim : 130810201257  
Jurusan : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Judul : Pengaruh Komunikasi, Pengalaman Kerja, dan Pendelegasian Wewenang terhadap Kinerja pada Karyawan PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember

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

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

Jember, 14 Juni 2017

Yang menyatakan,

Farah Iriana Putri  
NIM : 130810201257

**LEMBAR PERSETUJUAN**

Judul Skripsi : Pengaruh Komunikasi, Pengalaman Kerja, dan Pendelegasian Wewenang terhadap Kinerja pada Karyawan PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember

Nama Mahasiswa : Farah Iriana Putri

NIM : 130810201257

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis

Jurusan : Manajemen

Disetujui Tanggal :

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Dewi Prihatini, S.E., M.M., Ph.D.  
NIP. 196903291993032001

Ema Desia Prajitiasari, S.E., M.M.  
NIP. 197912212008122001

Menyetujui,  
Ketua Program Studi S-1 Manajemen

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

**PENGESAHAN**

**JUDUL SKRIPSI**

**PENGARUH KOMUNIKASI, PENGALAMAN KERJA, DAN PENDELEGASIAN  
WEWENANG TERHADAP KINERJA PADA KARYAWAN PT. KERETA API  
INDONESIA DAOP IX JEMBER**

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

**Nama Mahasiswa : Farah Iriana Putri**

**NIM : 130810201257**

**Jurusan : Manajemen**

Telah dipertahankan di depan 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 : Drs. Muhammad Syaharudin, M.M. : (.....)  
NIP. 195509191985031003**

**Sekretaris : Drs. Markus Apriono, M.M. : (.....)  
NIP. 196404041989021001**

**Anggota : Drs. Eka Bambang Gusminto, M.M. : (.....)  
NIP. 196702191992031001**

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Jember

**Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak., CA  
NIP. 19710727 199512 1 001**

## PERSEMBAHAN

Alhamdulillah, Puji syukur kehadirat Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang serta sholawat kepada Nabi Muhammad SAW. Skripsi ini saya persembahkan sebagai bentuk tanggung jawab, bakti, dan ungkapan terimakasih yang tidak terkira kepada :

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada hamba-Nya untuk kemudahan penyusunan skripsi ini;
2. Kedua orangtuaku Bapak Slamet Iriyanto dan Ibu Nurlaila serta saudaraku Pramana Andi Akbar dan Nina Nafisyah Iriani yang telah mendoakan dan memberi kasih sayang serta pengorbanan selama ini.
3. Almamater yang selalu aku banggakan UNIVERSITAS JEMBER.

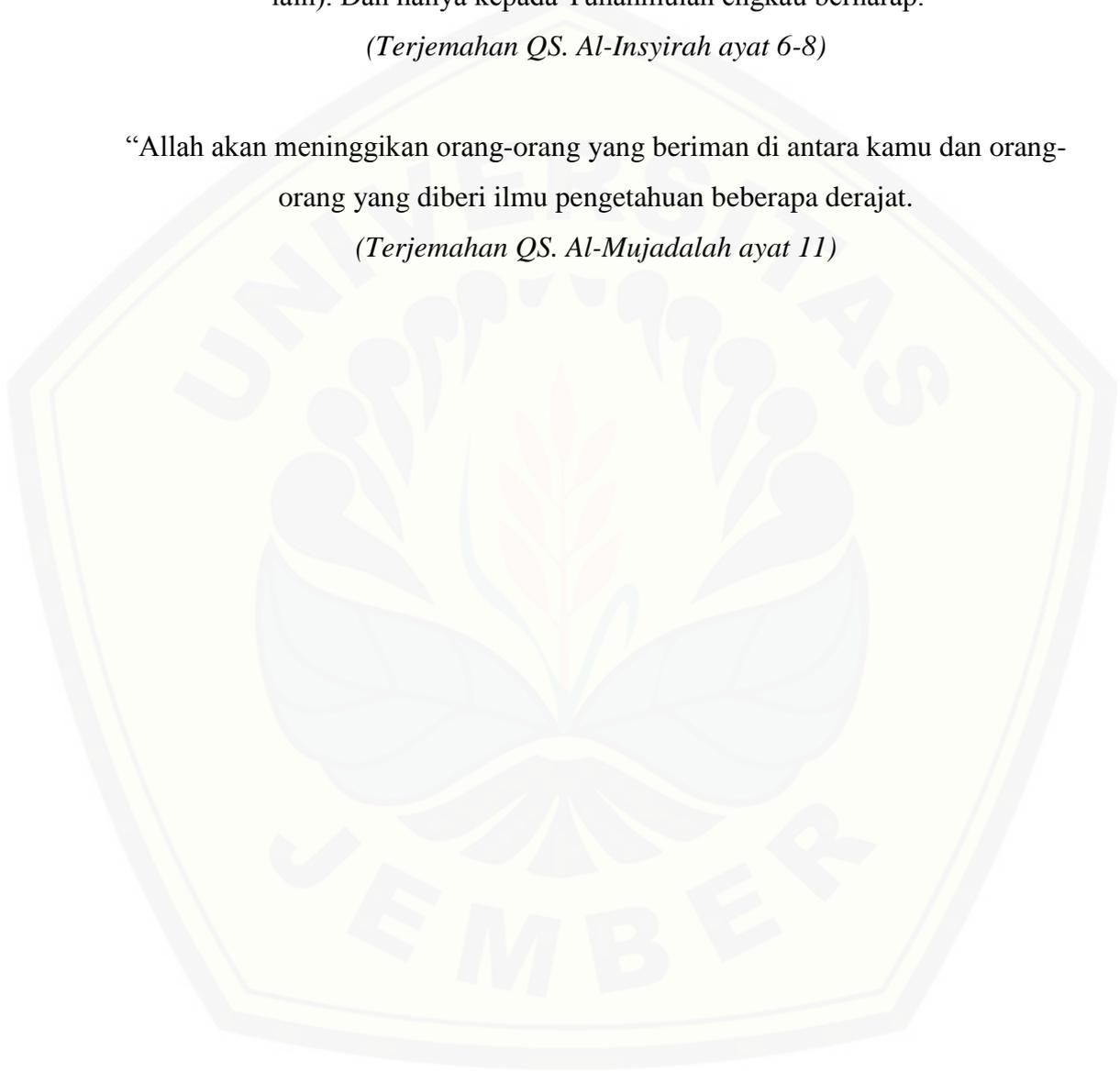
**MOTTO**

”Maka sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Maka apabila engkau telah selesai (dari sesuatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain). Dan hanya kepada Tuhanmulah engkau berharap.”

*(Terjemahan QS. Al-Insyirah ayat 6-8)*

“Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman di antara kamu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat.

*(Terjemahan QS. Al-Mujadalah ayat 11)*





**PENGARUH KOMUNIKASI, PENGALAMAN KERJA, DAN  
PENDELEGASIAN WEWENANG TERHADAP KINERJA  
PADA KARYAWAN PT. KERETA API INDONESIA  
DAOP IX JEMBER**

***THE EFFECT OF COMMUNICATION, WORK EXPERIENCE, AND  
DELEGATION OF AUTHORITY ON EMPLOYEES  
PERFORMANCE IN PT. KERETA API  
INDONESIA DAOP IX JEMBER***

**SKRIPSI**

Oleh :

**Farah Iriana Putri  
NIM.130810201257**

Pembimbing

**Dosen Pembimbing I : Dewi Prihatini, S.E., M.M., Ph.D.**  
**Dosen Pembimbing II : Ema Desia Prajitiasari, S.E., M.M.**

## RINGKASAN

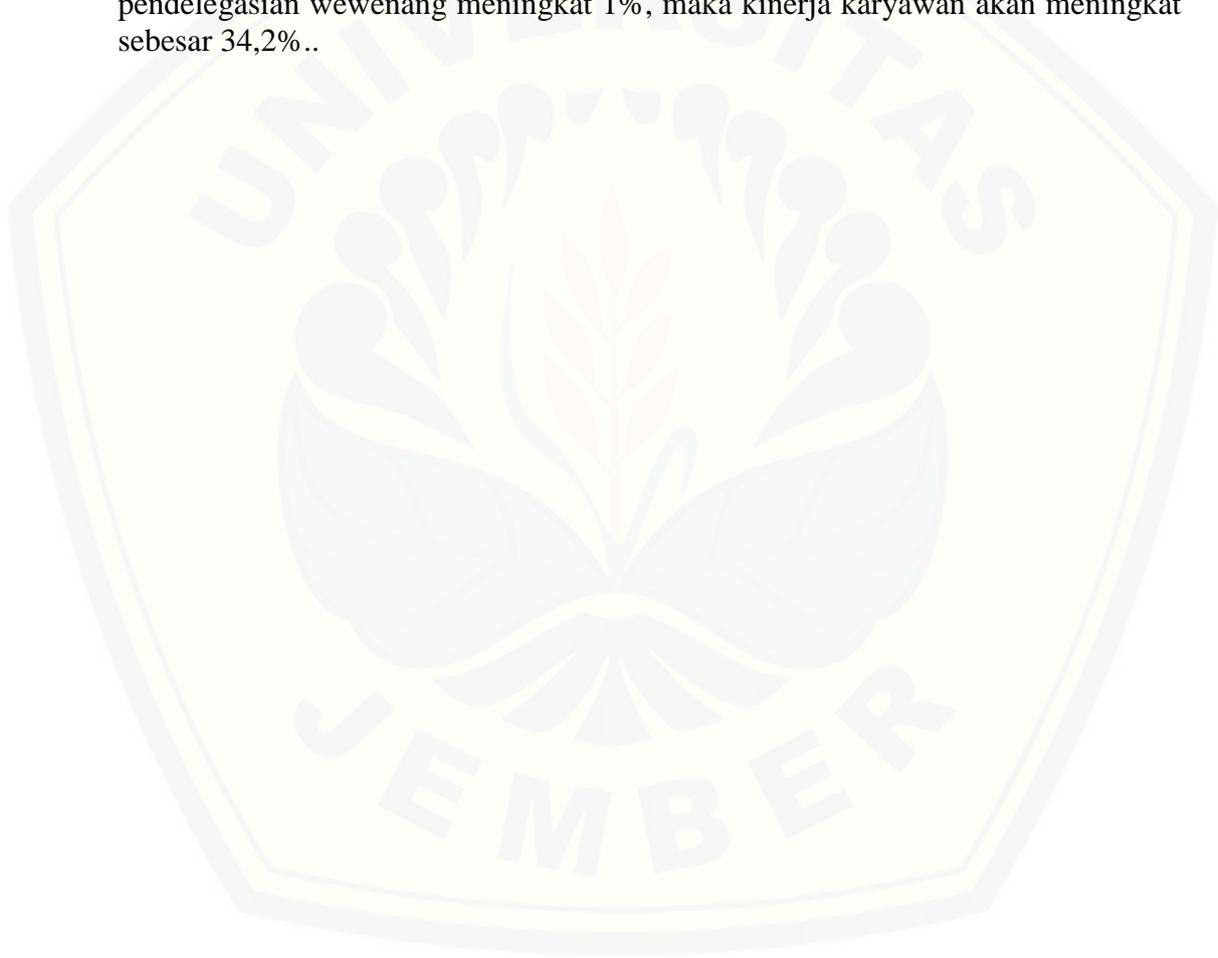
**Pengaruh Komunikasi, Pengalaman Kerja, dan Pendelegasian Wewenang terhadap Kinerja pada Karyawan PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember;** Farah Iriana Putri 130810201257; 2017; 96 Halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Salah satu faktor yang sangat berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan adalah sumber daya manusia. Perusahaan harus mempunyai sumber daya yang berkompeten agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Pencapaian tujuan perusahaan dapat dicapai dengan cara menjalin komunikasi yang baik antar sesama karyawan agar tugas-tugas yang dikerjakan sesuai dengan tujuan perusahaan. Selain itu, berbekal pengalaman kerja yang cukup, dapat membantu karyawan dalam penyelesaian pekerjaan karena karyawan telah sering mengerjakan tugas-tugas tersebut dalam jangka waktu yang lama. Pimpinan dalam perusahaan juga harus mendelegasikan wewenangnya kepada bawahannya, karena tidak memungkinkan apabila seluruh tugas pimpinan dikerjakan sendiri oleh pimpinan. Ketiga faktor tersebut apabila terlaksana dengan baik maka akan meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan. PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember merupakan perusahaan yang bergerak dibidang perkeretaapian yang berlokasi di Jalan Dahlia 2 Kecamatan Patrang Kabupaten Jember.

Jenis penelitian ini adalah *eksplanatory research* yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat. Populasi dalam penelitian ini yaitu seluruh karyawan tetap pada Kantor PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember yang berjumlah 165 orang. Perhitungan jumlah sampel menggunakan rumus Slovin dan didapatkan hasil sebanyak 62 sampel. Metode pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *proportionate stratified random sampling*. Metode ini digunakan untuk mendapatkan responden dari setiap jabatan yang berada pada Kantor PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember kecuali Vice President, karena Vice President merupakan jabatan tertinggi yang berada pada perusahaan, sehingga Vice President tidak diberi delegasi wewenang melainkan pemberi delegasi wewenang. Pengambilan sampel untuk setiap jabatan dilakukan dengan cara mengundi nomor urut karyawan dan diambil sebanyak sampel yang telah dihitung dengan rumus *proportionate stratified random sampling*. Jenis data yang digunakan meliputi data kuantitatif yang berupa data jumlah karyawan tetap dan jawaban responden berbentuk angka yang didapat dari penyebaran kuisioner, sedangkan data kualitatif diperoleh dari wawancara kepada responden yang mewakili berbagai unit. Sumber data dalam penelitian ini yaitu data primer yang meliputi data jumlah karyawan tetap yang didapat dari Kantor PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember dan jawaban berupa angka yang didapat dari penyebaran kuisioner, sedangkan data sekunder meliputi data yang didapat melalui artikel, internet, dan buku yang terkait dalam penelitian ini dan dijadikan sebagai pendukung data primer. Terdapat 3 variabel *independent* dan 1 variabel *dependent* dalam penelitian ini. Alat analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda.

Kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah : Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada karyawan PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember. Pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada karyawan PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember. Pendelegasian wewenang berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada karyawan PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember.

Berdasarkan perhitungan analisis regresi linier berganda diketahui konstanta sebesar 4.400. Nilai konstanta positif menunjukkan pengaruh positif variabel bebas terhadap variabel terikat.  $X_1 = 0,497$  artinya apabila variabel komunikasi meningkat 1% maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 49%.  $X_2 = 0,399$  artinya apabila variabel pengalaman kerja meningkat 1% maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 39%.  $X_3 = 0,342$  artinya apabila variabel pendelegasian wewenang meningkat 1%, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 34,2%..



## SUMMARY

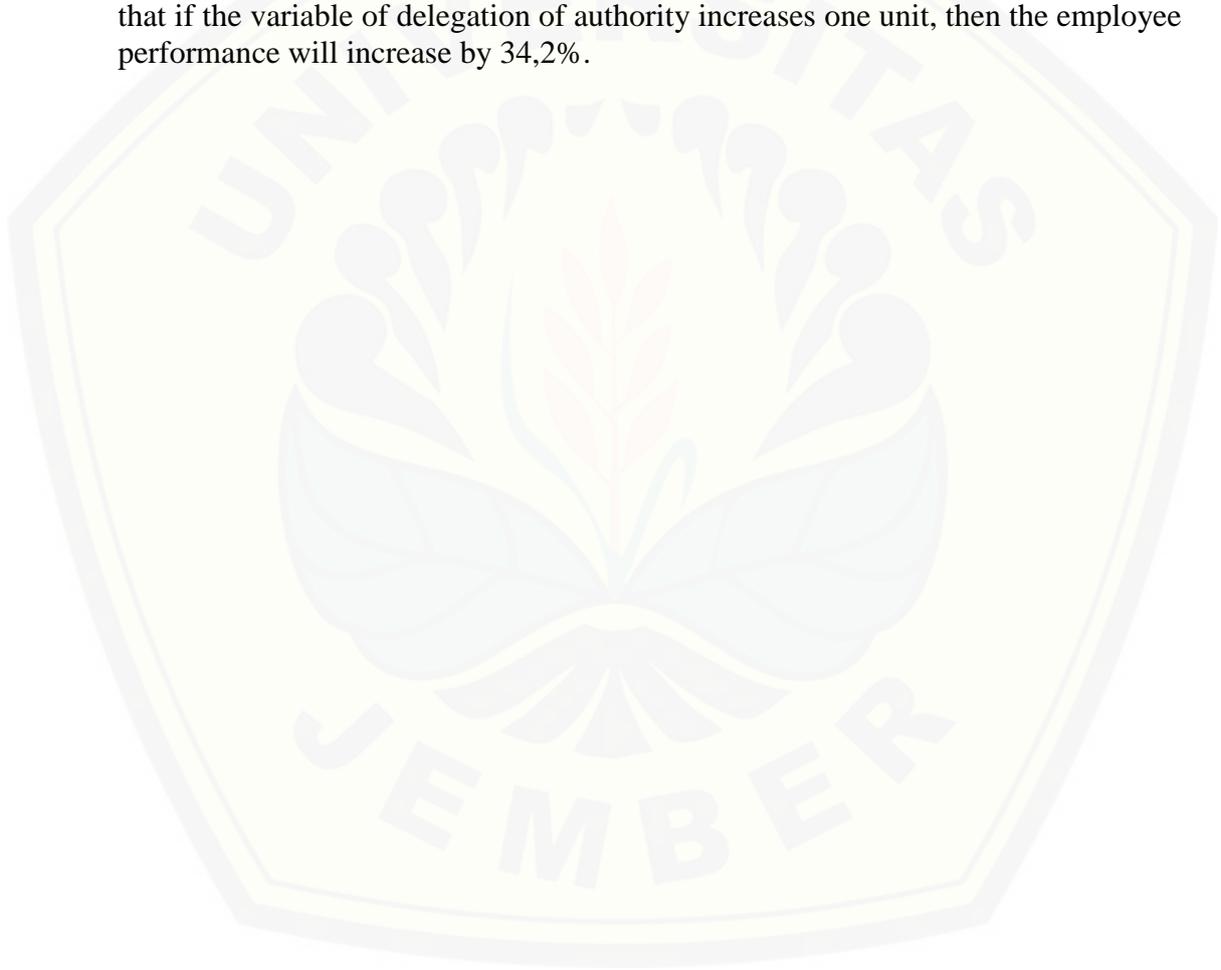
**The Effect of Communication, Work Experience, and Delegation of Authority on Employees Performance in PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember;** Farah Iriana Putri 130810201257; 2017; 96 Pages; Department of Management Faculty of Economics and Business Universitas Jember.

One of the most influential factors to the company's survival is human resources. Companies must have competent resources in order to work optimally and can achieve company goals. Achieving company goals can be achieved by establishing good communication among fellow employees for tasks that are done in accordance with company goals. In addition, work experience owned by employees is also very helpful in the completion of work because employees have been working on tasks in the long term. Leaders in the company must also delegate authority, because it is not possible if all the tasks of leadership done alone by the leadership. These three factors can improve employee performance in the company. PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember is a company engaged in railways located in Jalan Dahlia 2 District Patrang Jember. The existence of well-established communication between fellow employees and armed with sufficient work experience, as well as the delegation of authority that is clear and directed in the company, it will improve employee performance.

Based on the background and the formulation of existing problems, this type of research is eksplanatory research, namely research to explain a relationship between variables through hypothesis testing. The population in this study are all permanent employees who are in the Office of PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember which amounted to 165 people. Calculation of the number of samples in this study using Slovin formula and obtained the results of 62 samples. Sampling method used in this research is proportionate stratified random sampling method. This method is used to get respondents from every position located at the Office of PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember except Vice President, because Vice President is the highest position in the company, so the Vice President is not given the delegation of authority but the delegate of authority. Sampling of each position is done by drawing the serial number of employees and taken as many samples that have been calculated by the formula proportionate stratified random sampling. Types of data used are quantitative data and qualitative data. Quantitative data in the form of data of the number of permanent employees and respondents in the form of numbers obtained from the questionnaire distribution. Qualitative data were obtained from interviews to respondents representing various units. Sources of data in this study is primary data which includes data on the number of permanent employees obtained from the Office of PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember and answers in the form of numbers obtained from questionnaires distributed, while secondary data includes data obtained through articles, internet, and related books in this research and used as primary data support. The variables in this study are 3 independent variables and 1 dependent variable. Analyzer used is multiple linier regression analysis.

The conclusion of the results of this study as follows: Communications have a significant effect on the performance of employees of PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember. Work experience has a significant effect on the performance of PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember. Delegation of authority has a significant effect on the performance of PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember.

Based on the calculation of multiple linear regression analysis known constants of 4,400. The value of positive constant shows the positive effect of the independent variable to the dependent variable.  $X_1 = 0.497$  means that if the communication variable increases one unit, then the employee performance will increase by 49%.  $X_2 = 0.399$  means that if the work experience variable increases one unit then the employee performance will increase by 39%.  $X_3 = 0.342$  means that if the variable of delegation of authority increases one unit, then the employee performance will increase by 34,2%.



## PRAKATA

Dengan mengucapkan puji syukur kehadiran 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. Muhammad Miqdad, S.E, M.M., Ak selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Dr. Handriono, M.Si selaku ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Ibu Dr. Ika Barokah Suryaningsih, M.M., selaku Ketua Program Studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
4. Ibu Dewi Prihatini, S.E., M.M., Ph.D. selaku Dosen Pembimbing I, dan Ibu Ema Desia Prajitiyasari S.E., M.M. selaku Dosen Pembimbing II yang telah banyak memberikan dorongan semangat, bimbingan, pengarahan, saran serta telah meluangkan waktu sehingga skripsi ini mampu terselesaikan.
5. Drs. Muhammad Syaharudin M.M., Drs Markus Apriono M.M., Drs Eka Bambang Gusminto, M.M. selaku selaku dosen penguji yang telah memberikan saran masukan yang sangat berguna untuk memperbaiki penyusunan skripsi ini.
6. Seluruh Dosen dan Staff Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang telah membimbing sampai akhirnya penulis dapat menyelesaikan studi.
7. Karyawan Kantor PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember yang telah bersedia meluangkan waktu untuk penelitian saya.
8. Teman-teman manajemen seperjuanganku, Windy, Ade, Rizal, Dhita dan sahabat terbaik Tyas dan Viska. *Thank you so much.* Terima kasih atas segala perhatian, kebersamaan, doa dan ketulusan telah membantu penyusunan skripsi ini.
9. Seluruh teman-teman Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember angkatan 2013 yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, terima kasih atas

kebersamaannya selama kuliah serta semangat dan doa yang senantiasa terlimpahkan untuk saya.

10. Seluruh pihak yang telah banyak membantu dalam penyusunan skripsi ini hingga akhir.

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

Jember, 13 Juni 2017

Penulis

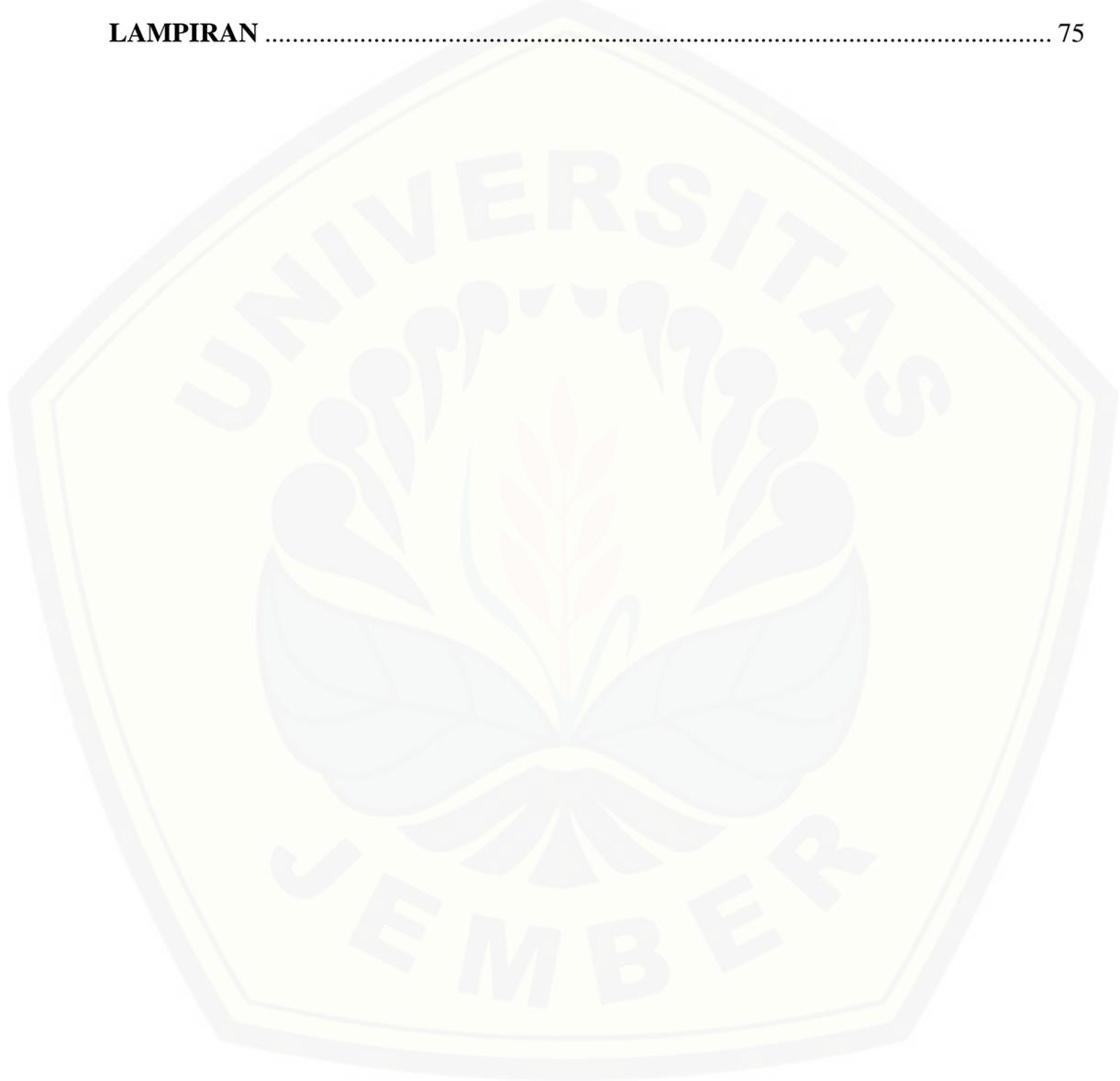
Farah Iriana Putri  
NIM. 130810201257

DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	i
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	iv
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	v
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	vi
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	vii
<b>HALAMAN PEMBIMBING</b> .....	viii
<b>RINGKASAN</b> .....	ix
<b>PRAKATA</b> .....	xiii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xv
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xvii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xviii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xix
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	1
<b>1.1 Latar Belakang</b> .....	1
<b>1.2 Rumusan Masalah</b> .....	5
<b>1.3 Tujuan Penelitian</b> .....	6
<b>1.4 Manfaat Penelitian</b> .....	6
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	7
<b>2.1 Landasan Teori</b> .....	7
2.1.1 Komunikasi.....	7
2.1.2 Pengalaman Kerja .....	13
2.1.3 Pendelegasian Wewenang.....	16
2.1.4 Kinerja .....	21
<b>2.2 Penelitian Terdahulu</b> .....	23
<b>2.3 Kerangka Konseptual</b> .....	26
<b>2.4 Hipotesis Penelitian</b> .....	28
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN</b> .....	30
<b>3.1 Rancangan Penelitian</b> .....	30
<b>3.2 Populasi dan Sampel</b> .....	30

<b>3.3 Jenis dan Sumber Data</b> .....	32
<b>3.4 Metode Pengumpulan Data</b> .....	33
<b>3.5 Identifikasi Variabel</b> .....	34
<b>3.6 Definisi Operasional</b> .....	34
<b>3.7 Skala Pengukuran Variabel</b> .....	37
<b>3.8 Metode Analisis Data</b> .....	37
3.8.1 Uji Validitas .....	37
3.8.2 Uji Reabilitas .....	37
3.8.3 Analisis Regresi Linier Berganda .....	38
3.8.4 Uji Asumsi Klasik .....	38
3.8.5 Uji Hipotesis .....	39
<b>3.9 Kerangka Pemecahan Masalah</b> .....	41
<b>BAB 4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b> .....	43
<b>4.1 Hasil Penelitian</b> .....	43
4.1.1 Gambaran Singkat Objek Penelitian.....	43
4.1.2 Struktur Organisasi .....	45
4.1.3 Tugas Pokok dan Fungsi.....	47
<b>4.2 Hasil Analisis</b> .....	56
4.2.1 Deskripsi Karakteristik Responden.....	56
<b>4.3 Deskripsi Variabel Penelitian</b> .....	57
4.3.1 Deskripsi Variabel Komunikasi .....	57
4.3.2 Deskripsi Variabel Pengalaman Kerja.....	58
4.3.3 Deskripsi Variabel Pendelegasian Wewenang.....	58
4.3.4 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan.....	59
<b>4.4 Hasil Analisa Data</b> .....	55
4.4.1 Uji Instrumen .....	61
4.4.2 Uji Analisis Regresi Linier Berganda .....	62
4.4.3 Hasil Uji Asumsi Klasik .....	62
4.4.4 Uji Hipotesis .....	64
<b>4.5 Pembahasan</b> .....	65
4.5.1 Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan.....	65
4.5.2 Pengaruh Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan .....	67
4.5.3 Pengaruh Pendelegasian Wewenang terhadap Kinerja Karyawan.....	68

4.6 Keterbatasan Penelitian .....	69
<b>BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN</b> .....	70
5.1 Kesimpulan .....	70
5.2 Saran .....	70
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	72
<b>LAMPIRAN</b> .....	75

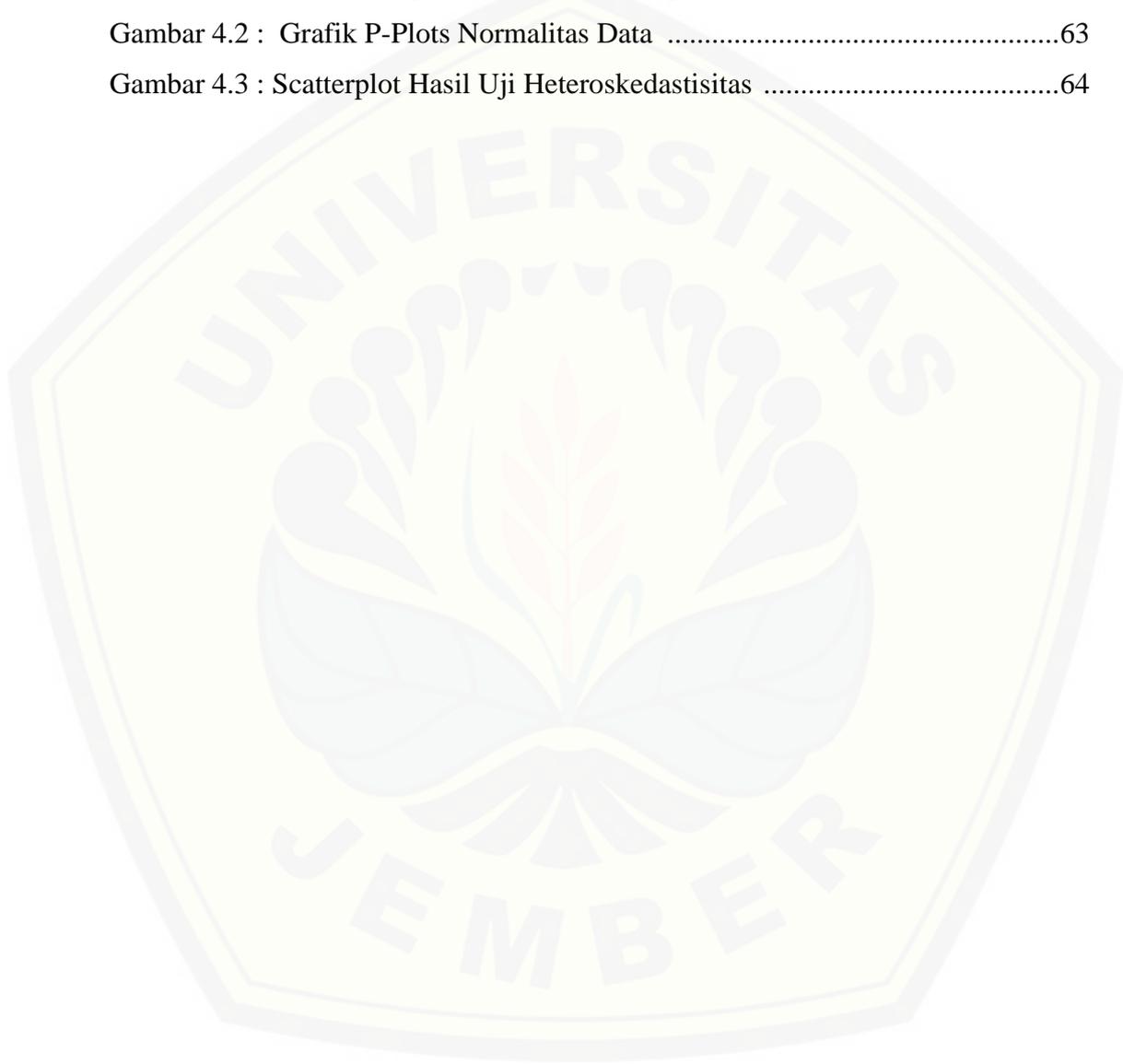


**DAFTAR TABEL**

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	25
Tabel 4.1 Pendidikan Terakhir Responden .....	56
Tabel 4.2 Masa Kerja Responden .....	56
Tabel 4.3 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Komunikasi.....	49
Tabel 4.4 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Pengalaman Kerja .....	57
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Pendelegasian Wewenang .....	59
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden terhadap Variabel Kinerja Karyawan.....	60
Tabel 4.7 Hasil Uji Validitas .....	61
Tabel 4.8 Hasil Uji Realibilitas .....	62
Tabel 4.9 Hasil Uji Multikolineritas .....	63

**DAFTAR GAMBAR**

	Halaman
Gambar 2.1 : Kerangka Konseptual .....	26
Gambar 3.1 : Kerangka Pemecahan Masalah .....	41
Gambar 4.1 : Struktur Organisasi PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember ...	45
Gambar 4.2 : Grafik P-Plots Normalitas Data .....	63
Gambar 4.3 : Scatterplot Hasil Uji Heteroskedastisitas .....	64



**DAFTAR LAMPIRAN**

	Halaman
LAMPIRAN 1. Karakteristik Responden .....	75
LAMPIRAN 2. Jawaban Responden .....	78
LAMPIRAN 3. Uji Instrumen .....	82
LAMPIRAN 4. Analisis Regresi Linier Berganda .....	87
LAMPIRAN 5. Uji Asumsi Klasik.....	88
LAMPIRAN 6. Uji Hipotesis .....	90
LAMPIRAN 7. Kuisisioner .....	91
LAMPIRAN 8. Daftar Jabatan pada Kantor PT. KAI DAOP IX Jember.....	94
LAMPIRAN 9. t Tabel .....	95
LAMPIRAN 10 F Tabel .....	96
LAMPIRAN 11 r Tabel .....	97

## BAB 1. PENDAHULUAN

### 1. Latar Belakang

Salah satu faktor yang sangat berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan adalah sumber daya manusia. Menurut Handoko (2003:3), “Faktor yang paling penting dan menentukan terhadap keberhasilan pencapaian tujuan adalah sumber daya manusia”. Pencapaian tujuan perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang berkualitas, maka untuk menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas diperlukan pendidikan, pelatihan, dan keterampilan yang memadai. Pendidikan, pelatihan, dan keterampilan adalah salah satu kunci sukses perusahaan agar sumber daya manusia yang dimiliki dapat bekerja secara maksimal. Apabila sumber daya manusia sudah bekerja secara maksimal, maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Wibowo (2010:7), “Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut”. Hasil yang dicapai karyawan sangat berdampak pada kelangsungan hidup perusahaan. Apabila karyawan dapat berkinerja dengan baik, maka tujuan perusahaan akan tercapai, sebaliknya apabila karyawan tidak dapat berkinerja dengan baik, maka tujuan perusahaan akan sulit dicapai.

Sebagai salah satu BUMN yang dimiliki pemerintah, PT. Kereta Api Indonesia juga menginginkan sumber daya manusia yang dimiliki dapat berkinerja dengan baik. PT. Kereta Api Indonesia merupakan perusahaan penyedia jasa angkutan publik jalur darat yang memfasilitasi transportasi kereta api untuk melayani angkutan penumpang dan pengangkutan barang. PT. Kereta Api Indonesia membagi sembilan daerah operasional, yaitu Daerah Operasional I Jakarta, Daerah Operasional II Bandung, Daerah Operasional III Cirebon, Daerah Operasional IV Semarang, Daerah Operasional V Purwokerto, Daerah Operasional VI Yogyakarta, Daerah Operasional VII Madiun, Daerah Operasional VIII Surabaya, serta Daerah Operasional IX Jember. Divisi regional terbagi atas Divisi Regional I Sumatera Utara, Divisi Regional II Sumatera Barat, dan Divisi Regional III Sumatera Selatan. Penelitian ini akan dilakukan pada Daerah Operasional IX Jember.

Kereta api masih menjadi primadona di kalangan masyarakat Jember, terbukti dengan persentase jumlah penumpang sebesar 70-75 persen pada hari kerja, sedangkan untuk akhir pekan naik menjadi 90-95 persen dari total 6.574 tempat duduk yang disediakan oleh PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember. Pengguna jasa transportasi memilih kereta api karena tarif yang ditawarkan sebanding dengan pelayanan yang diberikan kepada konsumen. PT. Kereta Api Indonesia adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa yang harus mengutamakan pelayanan yang baik bagi konsumen. Pelayanan yang baik dapat dilihat dari komunikasi yang terjalin antar karyawan dengan konsumen. Karyawan PT. Kereta Api Indonesia telah memberikan pelayanan yang terbaik melalui komunikasi yang ramah terhadap para konsumen. Komunikasi yang baik dapat meningkatkan minat konsumen untuk tetap memilih kereta api sebagai sarana transportasinya.

Komunikasi yang baik tidak hanya dijalin dengan konsumen, akan tetapi juga harus dijalin oleh seluruh karyawan agar dapat berkinerja dengan baik. Devis (1964:484) menyatakan bahwa terdapat tiga faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan yaitu faktor kemampuan, faktor motivasi, dan faktor komunikasi. Faktor komunikasi menjadi hal penting bagi PT. Kereta Api Indonesia karena pelaksanaan kinerja karyawan tidak terlepas dari komunikasi. Komunikasi antar karyawan dapat mempermudah penyelesaian pekerjaan dan menghindari kesalahpahaman dalam menyelesaikan pekerjaan. Komunikasi yang baik dapat menjadi sarana yang tepat dalam meningkatkan kinerja karyawan. Melalui komunikasi, karyawan dapat meminta petunjuk kepada atasan mengenai pelaksanaan kerja dan karyawan dapat saling bekerja sama antara satu dengan yang lain sehingga karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat.

Berdasarkan data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan salah satu karyawan PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember yang bernama Bapak Delly, telah terjadi masalah komunikasi dalam perusahaan. Karyawan sering melakukan kesalahan ketika mengerjakan pekerjaannya akibat dari komunikasi yang terjalin antar sesama karyawan belum berjalan dengan lancar. Komunikasi

yang kurang efektif ini mengakibatkan kesalahan dalam penyelesaian pekerjaan, sehingga pekerjaan tidak dapat selesai tepat waktu.

Tahun 2015 yang lalu, PT. Kereta Api Indonesia meraih penghargaan sebagai Perusahaan Terpercaya (*Trusted Company*) berdasarkan *Corporate Governance Perception Index* (CGPI) dalam ajang *Good Corporate Governance* (GCG) Award 2015. Penghargaan yang digelar di Ballroom Hotel Shangri-La, Jakarta Pusat ini diselenggarakan oleh Majalah SWA dan *The Indonesian Institute for Corporate Governance* (IICG). PT. Kereta Api Indonesia meraih penghargaan tersebut bersama 11 perusahaan terkemuka lainnya. Penghargaan ini mencakup 3 hal utama yang menjadi *point* penilaian yaitu :

1. *Compliance* : Pemenuhan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan
2. *Conformance* : Pemenuhan kepatuhan praktik dan perilaku bisnis yang etikal dan bermartabat
3. *Performance* : Pemenuhan capaian dan kinerja sesuai yang diterapkan dan diharapkan.

Penghargaan tersebut tidak terlepas dari kinerja seluruh karyawan PT. Kereta Api Indonesia, termasuk karyawan PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember. Kinerja maksimal seluruh karyawan selama ini mendapatkan hasil yang memuaskan. Menurut Gibson (1987), terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, salah satu faktor tersebut adalah pengalaman kerja. Pengalaman kerja menjadi hal yang menunjang keberhasilan perusahaan, karena karyawan telah menguasai bidangnya masing-masing dengan masa kerja yang telah dimilikinya. Pengalaman kerja seseorang akan banyak berpengaruh terhadap keahlian dan keterampilan yang dimilikinya (Rofi, 2012). Keterampilan dan keahlian yang dimiliki karyawan dari pengalaman kerja diharapkan mampu memecahkan berbagai macam persoalan sesuai dengan kemampuan individu masing-masing karyawan. Karyawan yang mempunyai pengalaman kerja yang cukup, akan dengan mudah menyelesaikan suatu permasalahan di dalam perusahaan serta diharapkan akan meningkatkan kinerja karyawan.

PT. Kereta Api Indonesia harus dapat bersaing dengan perusahaan penyedia jasa angkutan lainnya demi kelangsungan kegiatan usahanya.

Perusahaan dituntut untuk melakukan program pengembangan perusahaan agar dapat bersaing dengan perusahaan jasa lainnya dan dapat memenuhi permintaan para konsumen. Pengembangan yang dilakukan oleh PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember terlihat dari beberapa hal diantaranya, perbaikan gerbong kereta dengan menambahkan pendingin suhu ruangan, perbaikan kualitas pelayanan yang ramah kepada konsumen, perbaikan kantor, dan lain sebagainya. Pengembangan perusahaan tidak terlepas dari seorang pemimpin yang bertanggung jawab pada semua program pengembangan. Semakin banyak program pengembangan yang direalisasikan oleh perusahaan, maka akan semakin banyak pula pekerjaan yang harus dilaksanakan. Pekerjaan yang semakin kompleks sangat tidak memungkinkan untuk dikerjakan sendiri oleh pimpinan. Pimpinan harus dapat menyelesaikan semua program pengembangan dengan caranya sendiri agar dapat menyelesaikannya secara efektif dan efisien. Robbins dan Coulter (2002:460) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis mendeskripsikan pemimpin yang cenderung mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan bagaimana metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai serta memandang umpan balik sebagai suatu kesempatan untuk melatih karyawan. Berdasarkan pendapat di atas, maka pendelegasian wewenang sangat diperlukan untuk mengatasi pekerjaan yang kompleks demi mencapai tujuan perusahaan. Menurut Hasibuan (2001:72), “Pendelegasian wewenang adalah memberikan sebagian pekerjaan atau wewenang oleh *delegator* (pemberi wewenang) kepada *delegate* (penerima wewenang untuk dikerjakannya atas nama *delegator*”. Seorang pemimpin harus mendelegasikan wewenang kepada karyawan berdasarkan kemampuan dan keahliannya, agar tidak terjadi kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Pendelegasian wewenang yang diberikan pimpinan kepada karyawan dapat memudahkan karyawan dalam melaksanakan aktifitas atau pekerjaannya dan mengambil tindakan atau memutuskan suatu hal tanpa menunggu perintah dari atasan. Pendelegasian wewenang mampu menumbuhkan percaya diri karyawan dalam mengambil keputusan terkait pekerjaannya. Pendelegasian

wewenang juga dapat meningkatkan kemampuan karyawan untuk mengambil inisiatif apabila terjadi masalah dalam pekerjaannya, sehingga masalah dapat segera terselesaikan. Upaya pendelegasian ini dapat meningkatkan kerjasama antara pimpinan dan bawahan, sehingga diharapkan akan meningkatkan kinerja karyawan.

Kinerja (prestasi kerja) merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2001:34). Faktor pendukung keberhasilan kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember sangat dibutuhkan agar dapat memaksimalkan pelayanan kepada konsumen. Berdasarkan fenomena yang telah dipaparkan sebelumnya, dapat diketahui bahwa keberhasilan PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember ditentukan oleh kinerja karyawannya dengan beberapa faktor pendukung seperti komunikasi, pengalaman kerja, dan pendelegasian wewenang. Ketiga faktor tersebut menarik untuk diteliti terkait perannya dalam mempengaruhi kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia khususnya PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember. Judul yang dipilih dalam penelitian ini adalah “Pengaruh Komunikasi, Pengalaman kerja, dan Pendelegasian Wewenang terhadap Kinerja pada Karyawan PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember.”

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan sebelumnya, maka dapat disimpulkan rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Apakah komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada karyawan PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember?
- b. Apakah pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada karyawan PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember?
- c. Apakah pendelegasian wewenang berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada karyawan PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka penelitian ini bertujuan untuk :

- a. Mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi terhadap kinerja pada karyawan PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember.
- b. Mengetahui dan menganalisis pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja pada karyawan PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember.
- c. Mengetahui dan menganalisis pengaruh pendelegasian wewenang terhadap kinerja pada karyawan PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini dapat memberi manfaat bagi beberapa pihak, diantaranya :

- a. Bagi akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat dan informasi untuk perkembangan ilmu pengetahuan manajemen khususnya manajemen sumber daya manusia dan diharapkan dapat menjadi bahan referensi atau acuan untuk penelitian selanjutnya.

- b. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi pihak PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember dalam mengambil kebijakan terkait kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 Komunikasi

##### 1. Pengertian Komunikasi

Manusia adalah makhluk sosial yang selalu melakukan kegiatan komunikasi. Komunikasi digunakan dalam kegiatan sehari-hari agar kegiatan yang dilaksanakan berjalan dengan lancar. Komunikasi antar sesama manusia akan menumbuhkan rasa saling mengerti antar satu dengan yang lain. Andri dan Endang (2014:154) menyatakan bahwa manusia di dalam kehidupannya harus berkomunikasi, artinya memerlukan orang lain dan membutuhkan kelompok atau masyarakat untuk saling berinteraksi.

Komunikasi adalah proses penyampaian gagasan, harapan, dan pesan yang disampaikan melalui lambang tertentu, mengandung arti dan dilakukan oleh penyampai pesan dan ditujukan pada penerima pesan (Widjaja, 2002:13).

Menurut Mangkunegara (2009:145), komunikasi adalah suatu proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud.

Pendapat lain dikemukakan oleh Sule dan Saefullah (2005:295) yang menyatakan bahwa komunikasi adalah proses di mana seseorang berusaha untuk memberikan pengertian atau pesan kepada orang lain melalui pesan simbolis.

Rivai (2003:373) menyatakan bahwa komunikasi adalah pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan dimaksud dapat dipahami.

Menurut Daft (2010:418), “Komunikasi (*communication*) adalah proses pertukaran dan pemahaman informasi yang dilakukan oleh dua orang atau lebih, biasanya dengan tujuan memotivasi atau mempengaruhi perilaku”.

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa komunikasi adalah proses pertukaran dan pemahaman informasi atau ide (gagasan) yang

dilakukan oleh dua orang atau lebih dengan tujuan memberikan pengertian atau mempengaruhi orang lain.

## 2. Proses Komunikasi

Menurut Daft (2010:171), proses komunikasi dimulai dari pengirim yang menyampaikan pesan kepada penerima melalui saluran tertentu. Proses penyampaian pesan diantaranya :

### a. Pengirim pesan

Komunikasi dimulai dari pengirim yang memiliki pikiran atau ide. Pikiran atau ide ini selanjutnya diolah sedemikian rupa sehingga dapat dimengerti oleh pengirim dan penerima pesan.

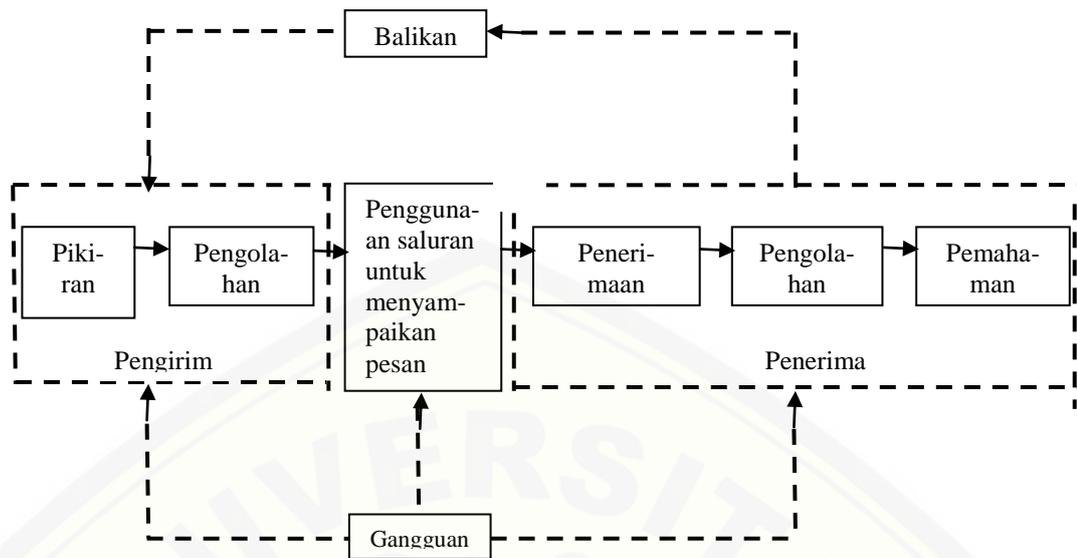
### b. Penggunaan saluran untuk menyampaikan pesan

Informasi disampaikan melalui saluran yang menghubungkan pengirim dengan penerima pesan. Pesan dapat berbentuk lisan atau tulisan dan dapat disampaikan melalui komputer, telepon, telegram, atau televisi. Saluran tersebut memiliki kelebihan dan kelemahan masing-masing, sehingga pemilihan saluran yang paling tepat merupakan hal yang sangat penting agar dapat berkomunikasi secara efektif.

### c. Penerima pesan

Penerima pesan harus siap menerima pesan agar dapat diolah menjadi pikiran. Komunikasi akan berjalan secara efektif apabila penerima pesan telah siap dan fokus untuk menerima pesan.

Langkah selanjutnya dalam proses komunikasi adalah pengolahan pesan, dimana penerima mengubah pesan menjadi sebuah pikiran. Komunikasi yang efektif hanya dapat terjadi apabila pengirim dan penerima mempunyai pikiran yang sama.



Gambar 2.1. Model proses komunikasi

Sumber : Daft, 2010:171

### 3. Teknik Komunikasi

Teknik komunikasi adalah suatu cara yang digunakan dalam menyampaikan informasi dari komunikator kepada komunikan. Effendi (2001) dalam Antohillah (2010:227) menyatakan bahwa terdapat teknik-teknik dalam berkomunikasi diantaranya :

#### 1. Komunikasi informatif

Proses menyampaikan pesan yang sifatnya pemberitahuan oleh seseorang kepada orang lain. Komunikasi ini dapat dilakukan secara lisan maupun tertulis, misalnya melalui memo, papan tulis, dan media massa.

#### 2. Komunikasi persuasif

Penyampaian pesan dari seseorang kepada orang lain dengan cara membujuk sehingga penerima pesan dengan kesadaran sendiri bersedia melakukan kegiatan tertentu. Tujuan komunikasi ini adalah mengubah tingkah laku orang lain agar melakukan kegiatan tertentu dengan kesadaran.

#### 3. Komunikasi koersif

Proses penyampaian pesan dari seseorang kepada orang lain dengan mengandung paksaan agar penerima pesan melakukan tindakan atau kegiatan tertentu. Komunikasi ini dilakukan dalam bentuk peraturan, instruksi,

keputusan, dan lain-lain yang sifatnya imperatif, yang artinya mengandung keharusan dan kewajiban untuk ditaati dan dilaksanakan.

#### 4. Jenis-Jenis Komunikasi

Terry dan Leslie (2010:213-214) berpendapat bahwa komunikasi dapat digolongkan menjadi beberapa jenis, yaitu :

##### a. Komunikasi ke bawah dan ke atas

Komunikasi mengalir dari puncak ke tingkat bawah suatu organisasi dan dari tingkat manajemen bawah ke tingkat manajemen yang lebih tinggi. Komunikasi ke bawah dapat terdiri dari perintah atau instruksi dari atasan. Komunikasi ke atas dapat berupa laporan, saran, dan keluhan dari bawahan.

##### b. Komunikasi formal dan informal

Komunikasi formal menggunakan saluran organisasi yang sudah ditetapkan serta media-media yang standart, misalnya rapat, panggilan telepon, majalah perusahaan, surat pos, dan lain sebagainya. Komunikasi informal adalah komunikasi yang dilandasi kepentingan perorangan atau kelompok.

##### c. Komunikasi lisan dan tertulis

Kunci dari komunikasi tertulis adalah kata-kata biasa, susunan kalimat yang sederhana, dan gaya tertulis yang mengalir secara alami serta penyajian material yang mudah diikuti. Komunikasi lisan adalah komunikasi yang terjadi secara langsung bertatap muka atau melalui media tertentu misalnya komunikasi lewat telepon.

#### 5. Hambatan dalam Komunikasi

Proses penyampaian informasi tidak selalu berjalan dengan lancar. Hal itu disebabkan karena adanya hambatan yang mungkin terjadi ketika komunikasi berlangsung. Menurut Andri dan Endang (2015:171), terdapat beberapa hambatan komunikasi diantaranya :

a. Hambatan dari proses komunikasi

1. Hambatan dari pengirim pesan

Hal ini terjadi karena pesan yang disampaikan belum jelas bagi dirinya atau pengirim pesan.

2. Hambatan dalam penyandian atau simbol

Hambatan ini biasanya terjadi karena bahasa yang digunakan sering kali tidak jelas sehingga mempunyai arti lebih dari satu.

3. Hambatan media

Hambatan media adalah hambatan yang terjadi dari pengguna media komunikasi, misalnya gangguan suara radio dan aliran listrik sehingga tidak dapat mendengarkan pesan dengan jelas.

4. Hambatan dalam bahasa sandi

Hambatan bahasa sandi adalah hambatan yang terjadi dalam menafsirkan sandi oleh penerima.

5. Hambatan dari penerima pesan

Hal ini terjadi karena kurangnya perhatian pada saat menerima atau mendengarkan pesan, sikap prasangka tanggapan yang keliru, dan tidak mencari informasi lebih lanjut.

6. Hambatan dalam memberikan umpan balik

Hambatan ini terjadi karena umpan balik yang diberikan tidak menggambarkan apa adanya, akan tetapi memberikan interpretatif, tidak tepat waktu, tidak jelas, dan lain sebagainya.

b. Hambatan fisik

Hambatan fisik adalah hambatan yang disebabkan karena kekurangan baik dari fisik seseorang maupun fisik suatu barang. Contoh hambatan fisik misalnya gangguan kesehatan (cacat tubuh), gangguan alat komunikasi, dan lain sebagainya.

c. Hambatan sematik

Hambatan yang terjadi karena faktor pemahaman bahasa dan penggunaan istilah tertentu. Kata-kata yang dipergunakan dalam komunikasi terkadang mempunyai arti yang berbeda, tidak jelas atau berbelit-belit antara pemberi

pesan dan penerima pesan, misalnya terdapat perbedaan bahasa (bahasa daerah, nasional, maupun internasional).

d. Hambatan psikologis

Hambatan psikologis dapat dilihat dari perbedaan nilai-nilai serta harapan yang berbeda antara pengirim dan penerima pesan.

e. Hambatan manusiawis

Hambatan manusiawi terjadi karena adanya faktor emosi dan prasangka pribadi, persepsi, kecakapan atau ketidakcakapan, kemampuan atau ketidakmampuan alat-alat panca indra seseorang, dan lain sebagainya.

6. Manfaat Komunikasi

Komunikasi diperlukan agar manusia dapat saling bertukar informasi satu sama lain. Komunikasi memiliki banyak manfaat bagi perusahaan maupun karyawan. Menurut Anthoillah (2010:223), manfaat komunikasi diantaranya :

- a. Memberikan pengaruh positif bagi kemajuan suatu organisasi atau perusahaan
- b. Menumbuhkan keakraban yang memperbesar semangat kerja dan kepercayaan diri
- c. Menambah pengetahuan dan meningkatkan kepekaan terhadap masalah
- d. Mempermudah pemecahan masalah yang dihadapi
- e. Menyamakan persepsi tentang sesuatu dan melaksanakan pengambilan keputusan, dengan penuh pertimbangan atas dasar musyawarah dan skala prioritas
- f. Bertukar pengalaman yang bertujuan untuk memperbanyak ide atau gagasan bagi kemajuan organisasi atau sejenisnya.

7. Indikator Komunikasi

Rivai (2003:373) menyatakan bahwa komunikasi adalah pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan dimaksud dapat dipahami. Komunikasi antar karyawan harus berjalan secara efektif. Komunikasi disebut efektif atau berhasil apabila makna informasi yang disampaikan oleh pengirim pesan kepada penerima pesan dan makna informasi

yang diterima oleh penerima adalah sama (Ismuhadjarm, 2006). Menurut Suranto (2007), keberhasilan suatu komunikasi dapat ditinjau atas beberapa indikator diantaranya :

a. Pemahaman

Pemahaman adalah kemampuan untuk mengerti maksud pesan dengan cermat dari pengirim pesan. Komunikasi dikatakan efektif apabila pengirim dapat menyampaikan pesan secara jelas, sedangkan penerima pesan dapat memahami isi pesan yang disampaikan.

b. Pengaruh pada sikap

Komunikasi secara efektif terlihat dari perubahan sikap dan perilaku positif lawan bicara setelah penyampaian informasi dari pengirim pesan. Hal itu dikarenakan perubahan sikap merupakan salah satu tujuan dari kegiatan berkomunikasi.

c. Kesenangan

Kesenangan adalah rasa senang yang ditimbulkan ketika kegiatan komunikasi berlangsung sehingga pesan yang disampaikan dapat diterima dengan benar.

d. Hubungan yang semakin baik

Komunikasi yang efektif secara tidak langsung akan meningkatkan hubungan yang semakin erat antara pengirim dan penerima informasi.

e. Tindakan

Tindakan adalah sesuatu yang dilakukan seseorang setelah menerima informasi dari pengirim pesan.

### 2.1.2 Pengalaman Kerja

#### 1. Definisi Pengalaman Kerja

Menurut Syukur (2001:74), "Pengalaman kerja adalah lamanya seseorang melaksanakan frekuensi dan jenis tugas yang sesuai dengan kemampuannya". Pendapat lain dikemukakan oleh Alwi (2001:717), "Masa kerja atau pengalaman kerja adalah jangka waktu atau lamanya seseorang bekerja pada suatu instansi, kantor atau sebagainya". Pengalaman kerja adalah suatu ukuran tentang lama waktu atau masa kerjanya yang telah ditempuh seseorang dalam memahami tugas-

tugas suatu pekerjaan dan telah melaksanakannya (Foster, 2001:40). Pengalaman kerja yang dimiliki seorang karyawan akan berdampak pada kemampuan dan keahlian dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kemampuan dan keahlian yang dimiliki oleh karyawan akan berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Peningkatan kinerja karyawan sangat dibutuhkan oleh perusahaan agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pengalaman kerja adalah tingkat pengetahuan serta keterampilan seseorang yang dapat diukur dari masa kerja seseorang dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaannya. Apabila pengalaman kerja yang dimiliki seorang pekerja semakin banyak, maka orang tersebut akan lebih menguasai pekerjaannya, sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

## 2. Faktor yang Mempengaruhi Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja seseorang sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Ahmadi (2004:57), beberapa faktor yang dapat mempengaruhi pengalaman kerja diantaranya :

### a. Waktu

Semakin lama seseorang melaksanakan tugas, maka akan memperoleh pengalaman bekerja yang lebih banyak.

### b. Frekuensi

Semakin sering seseorang melaksanakan tugas yang sejenis, umumnya orang tersebut akan berkinerja lebih baik.

### c. Jenis-jenis tugas

Semakin banyak jenis tugas yang dilaksanakan oleh seseorang, maka orang tersebut akan memperoleh pengalaman kerja yang lebih banyak.

### d. Penerapan

Semakin banyak penerapan pengetahuan, keterampilan, dan sikap seseorang dalam melaksanakan tugas, tentunya dapat memperbanyak pengalaman kerja.

e. Hasil

Seseorang yang memiliki pengalaman kerja lebih banyak akan dapat memperoleh hasil kerja yang lebih baik.

Pendapat lain dikemukakan oleh Handoko (2009:24) mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pengalaman kerja. Faktor-faktor tersebut diantaranya :

a. Latar belakang pribadi

Latar belakang pribadi mencakup pendidikan, kursus, latihan, dan bekerja. Latar belakang pribadi menunjukkan apa yang telah dilakukan oleh seseorang di masa lalu.

b. Bakat dan minat

Bakat dan minat menunjukkan dan memperkirakan ketertarikan dan kapasitas atau kemampuan seseorang.

c. Sikap

Sikap seseorang menunjukkan besarnya tanggung jawab dan wewenang seseorang.

d. Kemampuan-kemampuan analitis dan manipulatif

Kemampuan analitis dan manipulatif bertujuan untuk mempelajari kemampuan penilaian dan penganalisaan seseorang.

e. Keterampilan dan kemampuan teknik

Hal ini bertujuan untuk menilai kemampuan seseorang dalam pelaksanaan aspek-aspek teknik pekerjaan.

Pengalaman kerja mempunyai manfaat yang besar bagi perusahaan maupun karyawan. Manfaat dari pengalaman kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam perusahaan. Perusahaan cenderung memilih tenaga kerja yang berpengalaman daripada yang tidak memiliki pengalaman kerja. Hal ini disebabkan karena mereka yang mempunyai pengalaman kerja lebih berkualitas dalam melaksanakan pekerjaan sekaligus tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan, sehingga dapat dikerjakan sesuai ketentuan atau permintaan. Karyawan yang memiliki pengalaman dalam bekerja akan mempunyai keahlian di

bidangnya, sehingga dalam menyelesaikan suatu pekerjaan akan lebih mudah tercapai dan karyawan akan menjadi lebih produktif.

### 3. Indikator Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja adalah suatu ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang karyawan yang dapat menggambarkan tingkat pemahaman karyawan terhadap tugas-tugas yang telah dilaksanakan. Semakin lama masa kerja seorang karyawan, maka pengalaman kerja akan semakin banyak, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Indikator pengalaman kerja menurut Foster (2001:43) adalah:

#### a. Masa kerja

Ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh seseorang dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaannya.

#### b. Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki

Pengetahuan mencakup kemampuan untuk memahami dan menerapkan informasi dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga karyawan lebih mudah dalam menyelesaikan pekerjaannya.

#### c. Penguasaan pekerjaan

Tingkat penguasaan seseorang dalam pelaksanaan aspek-aspek yang meliputi teknik peralatan dan teknik pekerjaan.

### 2.1.3 Pendelegasian Wewenang

#### 1. Pengertian Pendelegasian Wewenang

Menurut Hasibuan (2009:99), “Delegasi yaitu pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain untuk melaksanakan kegiatan tertentu”. Pengertian kewenangan menurut Sule dan Saefullah (2005:175) yaitu, “Kewenangan atau *authority* pada dasarnya merupakan bentuk lain dari kekuasaan yang seringkali dipergunakan dalam sebuah organisasi”. Pendapat lain dikemukakan oleh Wursanto (2003:227) yang menyatakan bahwa wewenang merupakan hak seseorang untuk memberi perintah kepada orang lain guna melakukan atau tidak melakukan suatu kegiatan. Robbins dan Judge (2008:219)

menyatakan bahwa wewenang merupakan hak-hak yang melekat dalam sebuah posisi manajerial untuk memberikan perintah dan untuk berharap bahwa perintah itu dipatuhi.

Karyoto (2016:79) berpendapat bahwa pendelegasian wewenang adalah suatu kegiatan untuk memberikan wewenang kepada salah satu atau sebagian pekerja yang diyakini berkemampuan untuk melaksanakan tugas-tugas organisasi. Sependapat dengan pernyataan di atas, menurut Hasibuan (2001:72), “Pendelegasian wewenang adalah memberikan sebagian pekerjaan atau wewenang oleh *delegator* (pemberi wewenang) kepada *delegate* (penerima wewenang) untuk dikerjakannya atas nama *delegator*”. Pendelegasian wewenang diperlukan agar semua tugas-tugas dalam perusahaan terselesaikan secara efektif dan efisien, karena tidak memungkinkan apabila dikerjakan sendiri oleh pimpinan.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli, dapat disimpulkan bahwa pendelegasian wewenang adalah pemberian tugas dan wewenang serta tanggung jawab kepada orang-orang yang ditunjuk untuk melakukan pekerjaan atas nama pimpinan (*delegator*). Pimpinan memberikan kekuasaan kepada staf atau bawahan sehingga bawahan dapat melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya serta dapat mempertanggungjawabkan hal-hal yang didelegasikan kepadanya.

## 2. Kunci Pokok agar Pelimpahan Wewenang Efektif

Sule dan Saefullah (2005:181) memberikan tiga kunci pokok agar pelimpahan wewenang berjalan dengan efektif diantaranya :

### a. Kepercayaan manajer terhadap bawahan

Pelimpahan wewenang akan berjalan dengan efektif apabila pihak yang diberi wewenang oleh manajer diberikan kebebasan untuk menjalankan wewenangnya sesuai dengan caranya sendiri. Hal ini disebabkan karena setiap orang memiliki cara yang berbeda dalam melaksanakan sesuatu.

### b. Adanya komunikasi yang terbuka antara manajer dengan bawahan

Keterbukaan dalam berkomunikasi akan memberikan kejelasan akan keinginan dari kedua belah pihak dan akan meminimalisir persepsi-persepsi yang keliru tentang hal-hal yang terkait dengan pekerjaan.

c. Kemampuan manajer dalam memahami tujuan organisasi

Manajer harus memahami tujuan organisasi, tuntutan dari setiap pekerjaan, dan kemampuan bawahan. Apabila manajer tidak memahami ketiga hal tersebut, maka dapat terjadi kesalahan dalam pelimpahan wewenang. Sesuatu yang seharusnya dilimpahkan menjadi tidak dilimpahkan oleh manajer, begitu juga sebaliknya.

Selain ketiga kunci pokok di atas, Stoner memberikan tiga prinsip klasik mengenai pelimpahan wewenang (Sule & Saefullah 2005:182). Prinsip klasik tersebut diantaranya :

a. Prinsip skalar (*Scalar Principle*)

Prinsip skalar merujuk pada pedoman bahwa dalam sebuah pendelegasian wewenang harus ada garis wewenang yang jelas dari hierarki yang tertinggi hingga hierarki yang terendah. Garis wewenang yang jelas akan memberikan kemudahan mengenai kepada siapa delegasi harus diberikan, siapa yang akan memberikan delegasi, dan kepada siapa pertanggungjawaban harus dilakukan. Garis wewenang ini juga dimaksudkan untuk :

1. Kesenjangan (*gap*) yaitu tugas-tugas tidak ada penanggungjawabnya.
2. Tumpang tindih (*overlaps*) yaitu tanggung jawab atas tugas yang sama diberikan kepada lebih dari satu orang individu.
3. Perintah berganda (*split of command*) dimana tanggung jawab atas tugas yang sama diberikan kepada bagian organisasi yang berbeda-beda.

b. Prinsip kesatuan perintah (*unity of command*)

Prinsip kesatuan perintah menyatakan bahwa setiap bawahan dalam organisasi seharusnya melaporkan kepada seorang atasan. Pelaporan kepada lebih dari satu atasan membuat individu mengalami kesulitan untuk mengetahui kepada siapa pertanggungjawaban diberikan dan instruksi mana yang harus diikuti.

c. Tanggung jawab, wewenang, dan pertanggungjawaban

Prinsip ini beranggapan bahwa pelimpahan wewenang dilakukan untuk memperjelas siapa yang akan bertanggung jawab atas suatu pekerjaan, dan dengan kewenangan seperti apa. Proses pertanggungjawaban dari apa yang telah didelegasikan juga akan menjadi mudah dan jelas.

### 3. Tahapan Pendelegasian Wewenang

Pimpinan perusahaan harus memperhatikan beberapa tahapan berikut agar pendelegasian wewenang dapat berjalan dengan lancar. Beberapa tahapan pendelegasian wewenang menurut Karyoto (2016:79) adalah :

#### a. Mengerti tujuan organisasi

Tujuan adalah apa yang menjadi target para pekerja ketika melakukan kegiatan. Pemimpin perusahaan diharapkan mampu mengerti tujuan yang akan dicapai dalam memberikan mendelegasikan wewenangnya.

#### b. Mengetahui kelompok kegiatan

Jumlah kelompok kegiatan dalam suatu organisasi bergantung pada keahlian manajer untuk mengidentifikasi eratnya hubungan antara tujuan yang akan dicapai dengan kegiatan yang akan ditentukan.

#### c. Memahami spesialisasi kerja

Sebelum memberikan wewenang, pemimpin harus dapat memastikan bahwa spesialisasi kerja sudah sesuai dengan kelompok kegiatan yang ditentukan, artinya orang-orang yang akan menduduki posisi sebagai pemimpin kelompok kerja telah memiliki keahlian yang sesuai dengan apa yang dibutuhkan.

#### d. Merekrut pekerja

Apabila terjadi kekurangan pekerja dalam kelompok kegiatan, perusahaan dapat melakukan perekrutan pekerja. Perekrutan pekerja terbagi menjadi dua jenis yaitu :

- a) Perekrutan internal. Perekrutan ini menggunakan pekerja dari dalam organisasi.
- b) Perekrutan eksternal. Perekrutan ini menggunakan pekerja dari luar organisasi.

### 4. Manfaat dan Kendala Pendelegasian Wewenang

Manfaat dari pendelegasian wewenang menurut Sule dan Saefullah (2005:180) antara lain :

- a. Pendelegasian wewenang memungkinkan subbagian atau bawahan mempelajari sesuatu yang baru dan memperoleh kesempatan untuk melakukan sesuatu yang baru.
- b. Pendelegasian wewenang mendorong tercapainya keputusan yang lebih baik dalam berbagai hal. Pendelegasian wewenang yang diberikan kepada bawahan akan mendorong hasil yang lebih baik, karena dilimpahkan kepada orang yang mengetahui keadaan yang sebenarnya di lapangan.
- c. Penyelesaian pekerjaan dapat dilakukan secara lebih cepat apabila pendelegasian wewenang kepada orang yang tepat dan bertanggung jawab.

Pendelegasian wewenang tidak terlepas dari kendala dalam pelaksanaannya. Menurut Sule dan Saefullah (2005:180-181) terdapat kendala dalam pendelegasian wewenang diantaranya :

- a. Karyawan yang tidak memiliki kemampuan atau kapabilitas untuk menerima dan menjalankan sesuatu yang didelegasikan kepadanya, justru akan menghambat pencapaian tujuan ke arah yang lebih baik
- b. Pendelegasian wewenang akan berdampak pada kurang bertanggungjawabnya atasan terhadap apa yang semestinya dilakukan
- c. Pendelegasian wewenang sering kali dilakukan bukan sebagai proses pembelajaran dan pemberian kepercayaan dari atasan kepada bawahan, melainkan sebagai pelarian tanggung jawab atasan kepada bawahan.

#### 5. Indikator Pendelegasian Wewenang

Pendelegasian wewenang merupakan pelimpahan tugas dan wewenang kepada seseorang untuk mengambil tindakan yang diperlukan agar tugas serta tanggung jawab dapat dilaksanakan dengan baik. Menurut Hasibuan (2007:22), indikator dari pendelegasian wewenang diantaranya :

##### a. Tugas

Tugas adalah pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan pada suatu jabatan tertentu. Hal ini mendorong karyawan untuk lebih produktif di dalam sebuah perusahaan, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

b. Kekuasaan

Kekuasaan adalah hak atau wewenang untuk memutuskan segala sesuatu keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan yang didelegasikan kepadanya.

c. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah memberikan sebuah laporan bagaimana seseorang melaksanakan tugasnya dan bagaimana dia memakai wewenang yang diberikan kepadanya.

#### 2.1.4 Kinerja

##### 1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standart kerja yang ditetapkan (Dessler 2000:41). Menurut Bangun (2012:231), kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requitment*). Pendapat selanjutnya menurut Mathis dan Jackson (2006:65) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Menurut Mangkunegara (2011:67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan sangat diperlukan oleh perusahaan agar dapat melangsungkan kegiatan usahanya dan dapat bersaing dengan perusahaan lain.

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil kerja dan prestasi kerja yang dilakukan oleh seseorang sebagai bentuk tanggung jawab atas tugas yang diberikan sehingga dapat mencapai tujuan organisasi.

##### 2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Pimpinan perusahaan harus mengetahui perbedaan kinerja antara satu pegawai dengan pegawai lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Kinerja karyawan berbeda antara yang satu dengan lainnya meskipun bekerja di tempat

yang sama. Perbedaan kinerja ini disebabkan oleh beberapa faktor. Menurut Handoko (2001:193), faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah :

a. Motivasi

Faktor pendorong yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Kebutuhan yang harus dipenuhi akan memotivasi seseorang untuk dapat bekerja dengan maksimal.

b. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Hal ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

c. Tingkat stress

Stress adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi sekarang. Tingkat stress yang terlalu besar dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan sehingga dapat mengganggu pelaksanaan pekerjaan.

d. Kondisi pekerjaan

Kondisi pekerjaan dapat mempengaruhi kinerja karyawan, misalnya tempat kerja, ventilasi, penyaliran dalam ruang kerja, dan lain sebagainya.

e. Sistem kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Karyawan akan lebih bersemangat dalam melaksanakan pekerjaannya apabila diberikan kompensasi yang sesuai dengan kinerja yang dihasilkan.

f. Desain pekerjaan.

Desain pekerjaan adalah fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional. Desain pekerjaan yang jelas menyebabkan karyawan dapat bekerja dengan baik sesuai dengan pekerjaan yang diberikan.

### 3. Indikator Kinerja

Bangun (2012:233), menyatakan bahwa untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui 5 dimensi, yaitu :

a. Kuantitas pekerjaan

Hal ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan karyawan sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.

b. Kualitas pekerjaan

Kualitas adalah hasil kerja yang berdasarkan atas mutu yang sesuai dengan tuntutan perusahaan.

c. Ketepatan waktu.

Ketepatan waktu adalah kesesuaian antara output yang dihasilkan dengan waktu yang diberikan oleh perusahaan.

d. Kehadiran.

Kehadiran adalah kedatangan karyawan ke perusahaan untuk menyelesaikan pekerjaannya.

e. Kemampuan kerjasama.

Karyawan harus mampu bekerja sama dengan rekan kerja, karena tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu karyawan saja, untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

### 2.2 Penelitian Terdahulu

Kiswanto (2010) melakukan penelitian tentang pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan Kaltim Pos Samarinda. Variabel bebas yang diteliti dalam penelitian ini adalah kepemimpinan dan komunikasi serta variabel terikatnya yaitu kinerja. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier berganda. Penelitian ini menggunakan 56 responden. Hasil dari penelitian ini menunjukkan variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan

terhadap kinerja karyawan, begitu juga dengan variabel komunikasi yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan oleh Ardiansyah (2016) tentang pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja (studi pada bagian produksi pabrik kertas PT. Setia Kawan Makmur Sejahtera Tulungagung). Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah komunikasi ( $X_1$ ), kinerja karyawan ( $Y$ ), dan kepuasan kerja ( $Z$ ). Penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja.

Irwan (2013) melakukan penelitian tentang pengaruh motivasi kerja dan pendelegasian wewenang terhadap kinerja pegawai Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir. Variabel bebas yang digunakan dalam penelitian ini adalah motivasi kerja ( $X_1$ ) dan pendelegasian wewenang ( $X_2$ ). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan ( $Y$ ). Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini menyatakan bahwa variabel motivasi kerja dan pendelegasian wewenang secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir.

Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Wirawan, Bagia, dan Susila (2016) tentang pengaruh tingkat pendidikan dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan PT. Mandiri Tri Makmur. Variabel bebas dalam penelitian ini adalah tingkat pendidikan ( $X_1$ ) dan pengalaman kerja ( $X_2$ ). Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan ( $Y$ ). Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *path analysis*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel tingkat pendidikan dan pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Mandiri Tri Makmur.

Aristarini, Kirya, dan Yulianthini (2014) melakukan penelitian tentang pengaruh pengalaman kerja, kompetensi sosial, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada bagian pemasaran PT. Adira Finance Singaraja. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis jalur. Berdasarkan penelitian

yang telah dilakukan, diperoleh temuan bahwa pengalaman kerja, kompetensi sosial, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Adira Finance Singaraja.

Penelitian ini dilakukan oleh Laniwidyanti (2010) tentang pengaruh hubungan kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan BCA cabang Borobudur, Malang. Variabel penelitian meliputi variabel bebas hubungan kerja ( $X_1$ ), pengalaman kerja ( $X_2$ ), dan motivasi kerja ( $X_3$ ) serta variabel terikat yaitu kinerja karyawan ( $Y$ ). Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa variabel hubungan kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan BCA cabang Borobudur, Malang.

Perbedaan dari keenam penelitian terdahulu dengan penelitian ini adalah menggunakan variabel komunikasi ( $X_1$ ), pengalaman kerja ( $X_2$ ), dan pendelegasian wewenang ( $X_3$ ) serta kinerja karyawan ( $Y$ ) sebagai variabel terikat. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis regresi linier berganda. Objek yang dipilih dalam penelitian ini adalah PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Kesimpulan
1	M. Kiswanto (2010)	Komunikasi ( $X_1$ ), kepemimpinan ( $X_2$ ), kinerja karyawan ( $Y$ )	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa variabel komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Dimas Okta Ardiansya (2016)	Komunikasi ( $X_1$ ) kinerja karyawan ( $Y$ ) kepuasan kerja ( $Z$ )	( <i>Structural Equation Modelling</i> SEM)	Variabel komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan dimediasi oleh kepuasan kerja.

Dilanjutkan ke halaman 26

Lanjutan Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel Penelitian	Metode Analisis	Kesimpulan
3	Muhamad Irwan (2013)	motivasi kerja ( $X_1$ ) pendelegasian wewenang ( $X_2$ ) kinerja karyawan (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menyatakan bahwa variabel motivasi kerja dan pendelegasian wewenang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
4	Ketut Edy Wirawan, I Wayan Bagia, Gede Putu Agus Jana Susila, (2016)	tingkat pendidikan ( $X_1$ ), pengalaman kerja ( $X_2$ )	<i>Path Analysis</i>	Variabel tingkat pendidikan dan pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
5	Luh Aristarini, I Ketut Kirya, Ni Nyoman Yulianthini (2014)	pengalaman kerja ( $X_1$ ), kompetensi sosial ( $X_2$ ), motivasi kerja ( $X_3$ ) kinerja karyawan (Y)	<i>Path Analysis</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pengalaman kerja, kompetensi sosial, dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
6	Laniwidya nti (2010)	hubungan kerja ( $X_1$ ), pengalaman kerja ( $X_2$ ), dan motivasi kerja ( $X_3$ ) kinerja karyawan (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel hubungan kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sumber : Kiswanto (2010), Ardiansyah (2016), Irwan (2013), Wirawan *et al* (2016), Aristarini *et al* (2014), Laniwidyanti (2010).

### 2.3 Kerangka Konseptual Penelitian

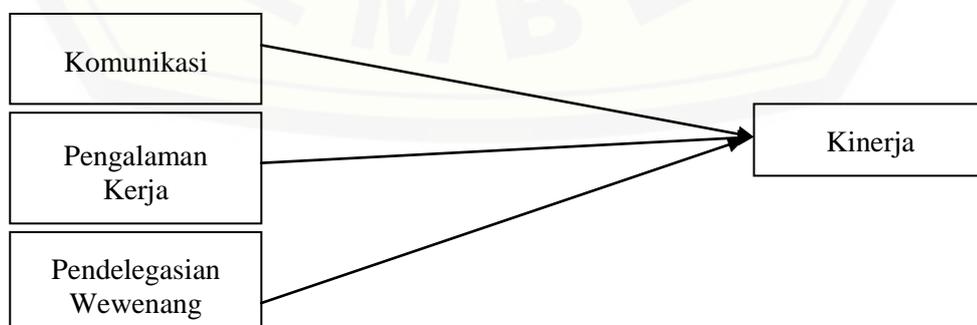
Komunikasi antar karyawan dalam perusahaan harus berjalan secara efektif agar penyampaian pesan dapat tersampaikan dengan baik. Komunikasi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan (Devis, 1964:484). Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa komunikasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Komunikasi yang terjalin antar sesama karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan karena dapat mempermudah

penyelesaian pekerjaan dan menghindari kesalahpahaman dalam melaksanakan pekerjaan.

Gibson (1987) menyatakan bahwa terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, salah satunya adalah pengalaman kerja. Pendapat tersebut menyatakan bahwa pengalaman kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Pengalaman kerja seseorang akan banyak berpengaruh terhadap keahlian dan keterampilan yang dimilikinya (Rofi, 2012). Keahlian dan keterampilan karyawan yang didapat dari pengalaman kerja dapat mempengaruhi kinerjanya, sehingga karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien.

Gibson, Donnely, dan Ivancevich dalam (Sartika, 2013) menyatakan bahwa terdapat dua keputusan pengorganisasian yang paling mempengaruhi kinerja individual adalah pembagian kerja dan pendelegasian wewenang. Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pendelegasian wewenang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Pendelegasian wewenang yang diberikan pimpinan kepada bawahan dapat menyebabkan karyawan lebih percaya diri dalam mengambil keputusan terkait masalah pekerjaannya dan dapat meningkatkan kerja sama antara pimpinan dan bawahan, sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan.

Berdasarkan penjelasan yang telah dipaparkan sebelumnya, terdapat keterkaitan antara variabel bebas seperti komunikasi ( $X_1$ ), pengalaman kerja ( $X_2$ ), dan pendelegasian wewenang ( $X_3$ ) terhadap kinerja sebagai variabel terikat ( $Y$ ) yang dapat dilihat pada kerangka konseptual sebagai berikut :



Keterangan: → : parsial

Gambar 2.2. Kerangka Konseptual Penelitian

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut Devis (1964:484), terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, salah satunya adalah faktor komunikasi. Pernyataan tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Febriyandi (2016) menjelaskan bahwa variabel komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia Subdivisi Regional III.2 Tanjung Karang, Bandar Lampung. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah :

H1 : Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada karyawan PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember.

Hasil penelitian dari Wirawan, Bagia, dan Susila (2016) menyatakan bahwa pengalaman kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT Mandiri Tri Makmur Cabang Singaraja. Penelitian tersebut membuktikan teori Gibson (1987) yang menyatakan bahwa salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah pengalaman kerja. Masa kerja yang dimiliki oleh karyawan dapat menunjang kinerjanya, karena semakin lama karyawan bekerja, maka semakin banyak keahlian dan keterampilan yang digunakan dalam menyelesaikan pekerjaan. Berdasarkan hasil penelitian dan landasan teori, maka hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah :

H2 : Pengalaman kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada karyawan PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember.

Menurut Gibson, Donnely, dan Ivancevich dalam (Sartika, 2013) yang menyatakan bahwa “Dua keputusan pengorganisasian yang paling mempengaruhi kinerja individual adalah pembagian kerja dan pendelegasian wewenang”. Pernyataan ini didukung oleh hasil penelitian Irwan (2013) menjelaskan bahwa menjelaskan bahwa variabel pendelegasian wewenang berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir. Semakin tepat dan jelas pendelegasian wewenang yang diberikan oleh pimpinan, maka kinerja pegawai akan semakin baik. Pendelegasian wewenang yang diberikan kepada karyawan dapat mengembangkan kemampuan untuk

menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pimpinan. Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu, maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah :

H3 : Pendelegasian wewenang berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada karyawan PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember.



## BAB 3. METODE PENELITIAN

### 3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian adalah desain penelitian yang digunakan sebagai pedoman dalam melakukan proses penelitian. Rancangan penelitian memuat suatu rencana tentang informasi yang relevan sesuai dengan rencana kebutuhan penelitian. Jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (*Explanatory Research*) yang menjelaskan pengaruh komunikasi, pengalaman kerja, dan pendelegasian wewenang terhadap kinerja karyawan. Penelitian eksplanatori ini bertujuan untuk menjelaskan dan menguji atau membuktikan suatu teori atau hipotesis untuk memperkuat atau menolak teori atau hipotesis hasil penelitian yang sudah ada.

### 3.2 Populasi dan Sampel

Kantor PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember mempunyai dua jenis karyawan yaitu karyawan tetap dan karyawan tidak tetap. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan tetap yang berada di Kantor PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember yang berjumlah 165 orang. Data jumlah karyawan ini diperoleh langsung dari Kantor PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember saat pengumpulan data. Karyawan tetap terbagi atas beberapa jabatan diantaranya Vice President, Manager, Assistant Manager, Senior Supervisor, Supervisor, Quality Controller, Perawat, Pelaksana, KUPT, Kepala, Junior Supervisor, dan Dokter.

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah menggunakan metode *Proportionate Random Sampling*. Metode ini digunakan untuk mendapatkan responden dari setiap jabatan yang berada pada PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember kecuali *Vice President*, karena *Vice President* merupakan jabatan tertinggi yang berada pada perusahaan yang tidak dapat dijadikan sebagai responden karena *Vice President* tidak diberi delegasi wewenang, melainkan sebagai pemberi delegasi wewenang kepada bawahannya.

Perhitungan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan rumus Slovin (dalam Umar, 2004:107) adalah :

$$n = \frac{N}{1+Ne^2}$$

dimana :

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = toleransi ketidakteelitian karena kesalahan dalam pengambilan sampel  
dari rumus tersebut dapat diketahui besaran sampel sebagai berikut :

$$\begin{aligned} n &= \frac{N}{1+Ne^2} \\ &= \frac{165}{1+165(0.1)^2} \\ &= \frac{165}{1+165(0.01)} \\ &= \frac{165}{1+1,65} \\ &= \frac{165}{2,65} \\ &= 62,26 \end{aligned}$$

Jadi, n = 62,26 atau dibulatkan menjadi 62 orang.

Perhitungan pengambilan sampel dengan metode *Proportionate Random Sampling* adalah :

Jumlah karyawan dalam jabatan	X	Jumlah sampel
Jumlah populasi		
Manager	$\frac{13}{164}$	$\frac{13}{164} \times 62 = 4,9 = 5$
Assistant Manager	$\frac{28}{164}$	$\frac{28}{164} \times 62 = 10,5 = 11$
Senior Supervisor	$\frac{8}{164}$	$\frac{8}{164} \times 62 = 3,0 = 3$
Supervisor	$\frac{13}{164}$	$\frac{13}{164} \times 62 = 4,9 = 5$
Quality Controller	$\frac{9}{164}$	$\frac{9}{164} \times 62 = 3,4 = 3$
Perawat	$\frac{4}{164}$	$\frac{4}{164} \times 62 = 1,5 = 1$
Pelaksana	$\frac{64}{164}$	$\frac{64}{164} \times 62 = 24,2 = 24$
KUPT	$\frac{2}{164}$	$\frac{2}{164} \times 62 = 0,75 = 1$

Kepala	$\frac{12}{164} \times 62 = 4,5 = 4$
Junior Supervisor	$\frac{10}{164} \times 62 = 3,7 = 4$
Dokter	- = 1

Sumber : Lampiran 8, halaman 94

Cara pengambilan sampel dari masing-masing jabatan yaitu dengan cara mengundi nomor urut karyawan sesuai jabatan masing-masing dan mengambil sebanyak sampel yang telah dihitung menggunakan metode *Proportionate Random Sampling*.

### 3.3 Jenis dan Sumber Data

#### 3.3.1 Jenis Data

##### a. Data Kuantitatif

Data kuantitatif meliputi data jumlah karyawan tetap pada Kantor PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember dan jawaban responden dalam bentuk angka yang didapat melalui penyebaran kuisioner.

##### b. Data Kualitatif

Data kualitatif meliputi data yang didapatkan melalui wawancara kepada karyawan tetap yang menjadi responden di PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember.

#### 3.3.2 Sumber Data

Sumber data yang dipakai dalam penelitian ini yaitu :

##### a. Data primer

Data primer adalah data yang didapat secara langsung dari sumbernya. Data primer dalam penelitian ini adalah data jumlah karyawan tetap yang didapat dari PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember dan data yang diperoleh secara langsung melalui kuesioner dan wawancara kepada karyawan tetap.

##### b. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diambil secara tidak langsung dari sumber aslinya. Data sekunder digunakan sebagai pendukung data primer. Sumber data sekunder meliputi artikel, internet, jurnal, dan buku yang terkait dengan penelitian ini.

### 3.4. Metode Pengumpulan Data

#### a. Kuisisioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan daftar pertanyaan secara tertulis yang disebarakan pada responden di Kantor PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember. Pembagian kuisisioner kepada responden dilakukan pada pagi hari pukul 10.00 WIB dan diambil kembali keesokan harinya pukul 13.00 WIB. Pengambilan kuisisioner tidak dapat diampil pada hari itu juga, dikarenakan karyawan tetap mempunyai tugas-tugas yang harus dikerjakan tepat waktu.

#### b. Wawancara

Wawancara merupakan metode pengumpulan data yang dilakukan dengan cara bertanya kepada beberapa karyawan yang telah terpilih di masing-masing unit untuk mendapatkan informasi terkait variabel yang diteliti. Jenis wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini adalah wawancara tidak terstruktur. Wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang tidak berpedoman pada daftar pertanyaan. Wawancara ini bertujuan untuk menambah informasi yang tidak bisa didapat dari penyebaran kuisisioner. Wawancara ini dilakukan pada saat pengambilan kuisisioner pada pukul 13.00 WIB.

#### c. Studi pustaka

Pengumpulan data dengan cara mencari informasi dan data–data yang memiliki keterkaitan serta dapat mendukung penelitian ini. Data ini biasanya didapatkan melalui literatur, karya ilmiah, jurnal, maupun skripsi.

### 3.5. Identifikasi Variabel

Beberapa variabel yang akan dianalisis dalam penelitian ini adalah :

#### 1. Variabel bebas (*Independent Variable*)

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah komunikasi ( $X_1$ ), pengalaman kerja ( $X_2$ ), dan pendelegasian wewenang ( $X_3$ ).

#### 2. Variabel terikat (*Dependent Variable*)

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan ( $Y$ ).

### 3.6. Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional memberikan definisi masing – masing variabel serta memaparkan apa saja yang menjadi indikator dari variabel yang diteliti. Definisi operasional dalam penelitian ini adalah :

#### a. Komunikasi ( $X_1$ )

Komunikasi adalah penyampaian informasi antar sesama karyawan atau karyawan dengan atasan pada PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX agar informasi yang dimaksud dapat dipahami. Indikator komunikasi menurut Suranto (2010:105) diantaranya :

##### 1. Pemahaman

Pemahaman adalah kemampuan untuk mengerti maksud pesan dengan cermat dari pengirim pesan.

##### 2. Pengaruh pada sikap

Pengaruh pada sikap adalah perubahan yang meliputi perilaku positif oleh lawan bicara setelah melakukan kegiatan berkomunikasi.

##### 3. Kesenangan

Kesenangan adalah rasa senang yang ditimbulkan ketika kegiatan komunikasi berlangsung sehingga pesan yang disampaikan dapat diterima dengan benar.

##### 4. Hubungan yang semakin baik

Hubungan yang semakin baik adalah hubungan yang memperlihatkan kedekatan antar sesama karyawan yang terjalin karena berkomunikasi.

#### b. Pengalaman kerja ( $X_2$ )

Pengalaman kerja adalah lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh karyawan PT. Kereta Api DAOP IX Jember yang dapat menggambarkan tingkat pemahaman karyawan terhadap tugas-tugas yang telah dilaksanakan. Semakin lama masa kerja seorang karyawan, maka pengalaman kerja akan semakin banyak, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Indikator pengalaman kerja menurut Foster (2001:43) adalah :

1. Masa kerja ( $X_{2,1}$ )

Ukuran tentang lama waktu atau masa kerja yang telah ditempuh karyawan dalam menjalankan tugas-tugas pekerjaannya.

2. Penguasaan pekerjaan ( $X_{2,2}$ )

Penguasaan pekerjaan adalah kemampuan karyawan dalam penguasaan suatu pekerjaan, yang meliputi teknik peralatan dan teknik pekerjaan.

- c. Pendelegasian wewenang ( $X_3$ )

Pendelegasian wewenang adalah pemberian sebagian pekerjaan beserta wewenang dari pimpinan kepada karyawan PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember untuk dikerjakan dan dapat dipertanggungjawabkan. Menurut Hasibuan (2007:72), terdapat tiga unsur dalam pendelegasian wewenang dan tiga unsur tersebut sekaligus menjadi indikator dari pendelegasian wewenang diantaranya :

1. Tugas ( $X_{3,1}$ )

Tugas adalah pekerjaan yang harus dilakukan oleh karyawan sesuai dengan jabatannya.

2. Kekuasaan ( $X_{3,2}$ )

Kekuasaan adalah hak atau wewenang karyawan untuk memutuskan segala sesuatu keputusan yang berhubungan dengan tugas yang didelegasikan kepadanya.

3. Pertanggungjawaban ( $X_{3,3}$ )

Pertanggungjawaban adalah memberikan sebuah laporan tentang bagaimana seseorang melaksanakan tugasnya dan bagaimana dia memakai wewenang yang diberikan kepadanya.

- d. Kinerja (Y)

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kemampuan karyawan dan waktu yang disediakan oleh perusahaan. Indikator yang dapat digunakan untuk menilai kinerja menurut Bangun (2012:233) adalah :

1. Kualitas kerja ( $Y_{,1}$ )

Kualitas kerja adalah hasil dari penyelesaian pekerjaan yang mendekati sempurna.

2. Kuantitas ( $Y_{,2}$ )

Kuantitas kerja merupakan jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan karyawan dalam suatu periode tertentu.

3. Ketepatan waktu ( $Y_{,3}$ )

Ketepatan waktu adalah penyelesaian pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan oleh perusahaan.

4. Kehadiran ( $Y_{,4}$ )

Kehadiran adalah kedatangan karyawan sesuai jadwal yang telah ditentukan perusahaan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

5. Kerjasama ( $Y_{,5}$ )

Kerjasama adalah kemampuan karyawan untuk dapat bekerja secara bersama-sama dengan rekan kerja agar pekerjaan dapat segera terselesaikan.

### 3.7 Skala Pengukuran

Teknik pengukuran yang dilakukan dalam penelitian ini adalah skala *likert*. Skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Hasil dari jawaban diberi skor sebagai berikut :

- a. Skor 5 : sangat setuju (SS)
- b. Skor 4 : setuju (S)
- c. Skor 3 : cukup Setuju (CS)
- d. Skor 2 : tidak setuju (TS)
- e. Skor 1 : sangat tidak setuju (STS)

### 3.8 Metode Analisa Data

#### 3.8.1 Uji Validitas

Penelitian yang menggunakan metode angket atau kuisisioner, perlu dilakukan uji validitas. Uji validitas berguna untuk mengetahui kesesuaian angket

yang digunakan peneliti untuk memperoleh data dari para responden. Apabila peneliti menggunakan kuesioner dalam pengumpulan data penelitian, maka item-item yang disusun pada kuesioner merupakan alat tes ukur dalam penelitian tersebut. Uji validitas digunakan untuk mengetahui sejauh mana validitas data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner (Ghozali, 2007:45). Uji validitas dikerjakan dengan menggunakan program SPSS 22 dengan metode korelasi *Bivariate Pearson* (Produk Momen Pearson). Variabel penelitian dinyatakan valid apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ , sebaliknya apabila  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , maka variabel tersebut dinyatakan tidak valid.

### 3.8.2 Uji Reliabilitas

Penelitian ini menggunakan uji reliabilitas untuk mengukur tingkat konsistensi kuesioner yang dibagikan pada para responden. Kuesioner dikatakan konsisten apabila dapat digunakan lebih dari satu kali pengujian. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan SPSS 22 dengan menggunakan uji statistik *cronbach alfa* ( $\alpha$ ). Variabel dikatakan *reliable* jika nilai *cronbach alfa*  $> 0,6$  (Ghozali, 2013:48).

### 3.8.3 Analisis Regresi Berganda

Pengaruh komunikasi, pengalaman kerja, dan pendelegasian wewenang terhadap kinerja karyawan diukur dengan menggunakan metode statistik analisis regresi berganda. Analisis regresi berganda digunakan untuk menggambarkan hubungan linier antar variabel bebas dan variabel terikat. Rumus yang digunakan dalam analisis regresi berganda menurut Sugiyono (2007:210-211) adalah :

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

dimana :

Y = kinerja karyawan (dependent)

a = konstanta

b1 = koefisien regresi variabel komunikasi

b2 = koefisien regresi variabel pengalaman kerja

$b_3$  = koefisien regresi variabel pendelegasian wewenang

$X_1$  = komunikasi

$X_2$  = pengalaman kerja

$X_3$  = pendelegasian wewenang

$e$  = faktor pengganggu

#### 3.8.4 Uji Asumsi Klasik

##### a. Uji normalitas

Model regresi dikatakan baik apabila memiliki nilai residual yang terdistribusi normal. Nilai residual didapat dari uji normalitas data menggunakan SPSS 22 dengan *P Plots*. Uji normalitas menggunakan *P Plots* akan menghasilkan grafik mengenai penyebaran data (titik) pada sumbu diagonal. Dasar pengambilan keputusan menurut Ghazali (2005:110) adalah jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya, menunjukkan pola distribusi normal, sebaliknya apabila data menyebar jauh dari diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal atau grafik histogramnya, maka tidak menunjukkan pola distribusi normal.

##### b. Uji multikolinearitas

Tujuan dari uji multikolinearitas adalah untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi dikatakan baik apabila tidak terjadi korelasi diantara variabel bebasnya. Menurut Ghazali (2011:95), cara untuk mendeteksi adanya multikolinearitas adalah dengan melihat nilai *Tolerance* dan nilai *VIF* (*Variance Inflation Factor*). Nilai *Tolerance*  $\geq 0,10$  dan nilai *VIF*  $\leq 10$  membuktikan bahwa tidak terjadi multikolinearitas.

##### c. Uji heteroskedastisitas

Model regresi dikatakan baik apabila tidak terjadi heteroskedastisitas, yaitu ketidaksamaan varian dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain. Salah satu cara untuk melihat adanya problem heteroskedastisitas adalah dengan melihat grafik *scatterplot* antara nilai prediksi variabel terikat (*SRESID*) dengan residualnya (*ZPRED*). Menurut Ghazali (2005:105) jika ada pola tertentu, seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang,

melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas. Apabila ada pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

### 3.8.5 Uji Hipotesis

#### Uji t

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh setiap variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) secara parsial. Rumus yang digunakan menurut Priyatno (2010:142) adalah :

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

dimana :

t = test signifikan dengan angka korelasi

b<sub>i</sub> = koefisien regresi

Se (b<sub>i</sub>) = standart error koefisien korelasi

Formulasi hipotesis uji t adalah sebagai berikut :

a. H<sub>0</sub> : b<sub>i</sub> = 0, i = 1, 2, 3

H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>a</sub> ditolak. Tidak ada pengaruh secara parsial antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

b. H<sub>0</sub> : b<sub>i</sub> ≠ 0, i = 1, 2, 3

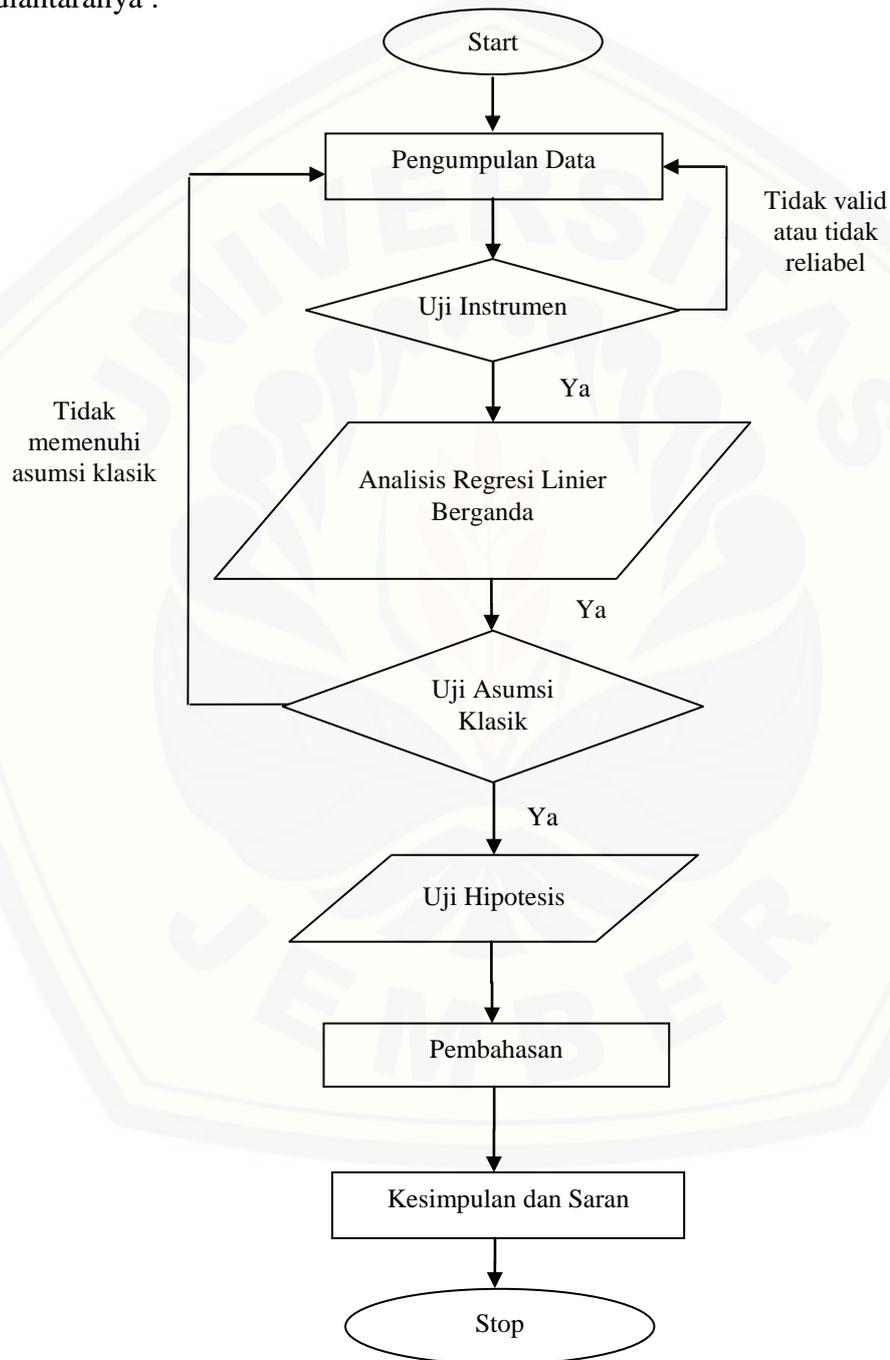
H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima. Ada pengaruh secara parsial antara variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y).

c. *Level of significane 5%*

Tingkat signifikansi yang ditolerir sebesar 5% ( $\alpha = 5\%$ ). Apabila nilai Sig.<0,05 maka variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat, sebaliknya jika nilai Sig.>0,05 maka variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat.

### 3.9 Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah merupakan serangkaian prosedur dan langkah-langkah dalam penelitian yang bertujuan untuk mendapatkan tahapan yang terstruktur secara sistematis. Langkah-langkah dalam pemecahan masalah diantaranya :



Gambar 3.1 Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan :

- a. Start merupakan tahap persiapan atau tahapan awal sebelum melakukan penelitian
- b. Melakukan pengumpulan data, tahap dimana peneliti mengumpulkan data-data yang diperlukan untuk mendukung kelengkapan sebuah penelitian
- c. Melakukan uji validitas dan uji reabilitas untuk mendapatkan data yang akurat dan tingkat kepercayaan yang tinggi. Jika data uji dinyatakan valid dan reliabel, maka dilanjutkan ke langkah selanjutnya, sebaliknya jika data uji tidak valid dan tidak reliabel, maka kembali ke langkah pengumpulan data
- d. Data dianalisis dengan menggunakan metode regresi linier berganda. Regresi linier berganda digunakan untuk menghitung pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat
- e. Melakukan uji asumsi klasik diantaranya uji normalitas, uji multikolinearitas dan uji heteroskedastisitas. Jika tidak memenuhi uji asumsi klasik, maka kembali ke langkah pengumpulan data
- f. Melakukan uji hipotesis dengan menggunakan uji t dan uji F
- g. Melakukan pembahasan, dalam tahap ini penelitian melakukan pembahasan mengenai hasil yang diperoleh dari penelitian yang dilakukan
- h. Menarik kesimpulan dan memberikan saran
- i. Stop yaitu berakhirnya kegiatan penelitian

2. Waktu yang digunakan pada saat wawancara sangat terbatas, hal ini mengakibatkan tidak banyak informasi yang dapat diperoleh.



## BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1 Kesimpulan

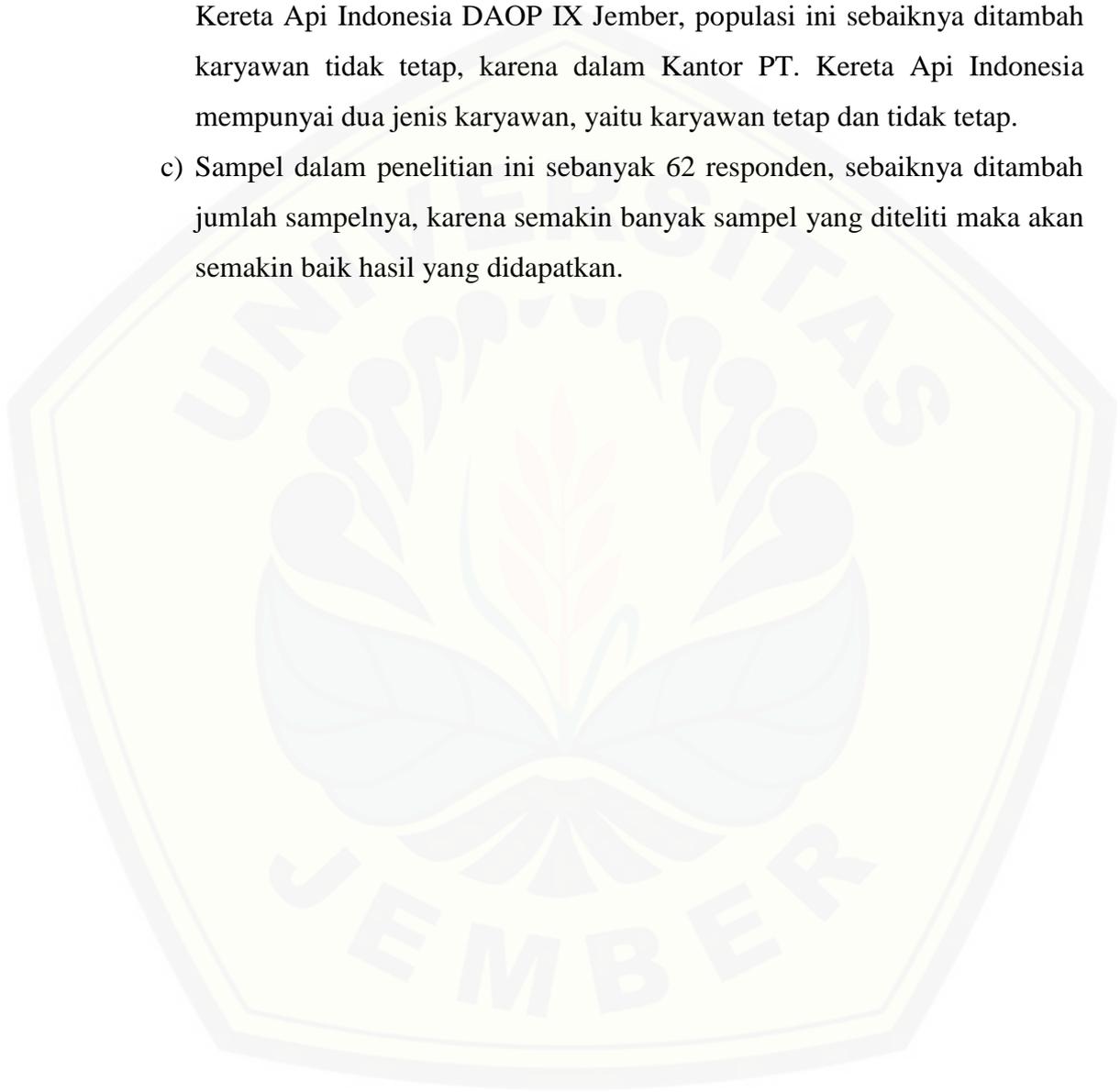
Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dipaparkan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Hasil pengujian regresi berganda atas pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan hubungan yang positif signifikan. Hal ini membuktikan bahwa komunikasi yang baik mampu meningkatkan kinerja karyawan secara optimal.
2. Hasil pengujian regresi berganda atas pengaruh pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan hubungan yang positif signifikan. Hal ini membuktikan bahwa pengalaman kerja yang dimiliki karyawan mampu meningkatkan kinerja karyawan.
3. Hasil pengujian regresi berganda atas pengaruh pendelegasian wewenang terhadap kinerja karyawan menunjukkan hubungan yang positif signifikan. Hal ini membuktikan bahwa pendelegasian wewenang yang jelas dan terarah mampu meningkatkan kinerja karyawan secara optimal.

### 5.2 Saran

1. Bagi PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember
  - a) PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember harus mempertahankan komunikasi yang baik yang telah terjalin dalam perusahaan.
  - b) Karyawan yang memiliki pengalaman kerja yang cukup, hendaknya selalu memberikan bantuan kepada rekan kerja yang memiliki pengalaman kerja yang kurang untuk menyelesaikan pekerjaan agar selesai tepat waktu dan sesuai dengan target perusahaan.
  - c) Atasan juga harus memberikan pendelegasian wewenang kepada karyawan yang dianggap mampu dalam menyelesaikan pekerjaan yang didelegasikan kepadanya. Ketiga hal tersebut perlu dilaksanakan dan dipertahankan untuk meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember.

2. Bagi penelitian selanjutnya
  - a) Penelitian ini dapat dijadikan referensi atau acuan untuk penelitian selanjutnya.
  - b) Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan tetap pada Kantor PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember, populasi ini sebaiknya ditambah karyawan tidak tetap, karena dalam Kantor PT. Kereta Api Indonesia mempunyai dua jenis karyawan, yaitu karyawan tetap dan tidak tetap.
  - c) Sampel dalam penelitian ini sebanyak 62 responden, sebaiknya ditambah jumlah sampelnya, karena semakin banyak sampel yang diteliti maka akan semakin baik hasil yang didapatkan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi, Abu. 2004. *Psikologi Sosial*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Alwi, Syafaruddin. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*. Yogyakarta: BPFE.
- Anthoillah, Anton. (2010). *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Ardianysah, D., O. (2016). *Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Dimediasi oleh Kepuasan Kerja*. Jurnal Bisnis Manajemen Vol. 3 No. 1.
- Aristarini, Luh, Kriya, I., K., dan Yulianthini, N., N. (2014). *Pengaruh Pengalaman Kerja, Kompetensi Sosial, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Bagian Pemasaran PT. Adira Finance Singaraja*. e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen (Volume 2).
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Erlangga.
- Daft, Richard L. 2010. *Era Baru Manajemen*. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Dessler, Gary. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Terjemahan. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Feriyanto, A., Triana, E. S. 2014. *Komunikasi Bisnis : Strategi Komunikasi dalam Mengelola Bisnis*. Jakarta: Pustaka Baru Press.
- \_\_\_\_\_. 2015. *Pengantar Manajemen (3 in 1) untuk Mahasiswa dan Umum*. Yogyakarta: Mediaterra.
- Foster, Bill. 2001. *Pembinaan untuk Peningkatan Kinerja Karyawan*. Jakarta: PPM.
- Gibson, dkk. 1987. *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi Kelima. Jilid 1. Alih Bahasa oleh Djarkasih. Jakarta: Erlangga.
- Handoko, T Hani. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE.
- \_\_\_\_\_. 2003. *Manajemen*. Cetakan Kedelapanbelas. Yogyakarta: BPFE.

- \_\_\_\_\_. 2009. *Manajemen*. Cetakan Keduapuluh. Yogyakarta: BPEE.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Toko Gunung Agung.
- \_\_\_\_\_. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- \_\_\_\_\_. 2009. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Edisi Revisi. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- Irwan, Muhammad. (2013). *Pengaruh Motivasi Kerja dan Pendelegasian Wewenang terhadap Kinerja Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Indragiri Hilir*. Thesis. Jakarta: Universitas Terbuka.
- Karyoto. 2016. *Dasar Dasar Manajemen Teori, Definisi dan Konsep*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Kiswanto, M. (2010). *Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan Kaltim Pos Samarindah*. JURNAL EKSIS Vol.6 No.1, Maret 2010: 1267 – 1439.
- Knoers, A. M. P., dan Haditono, S. R. 1999. *Psikologi Perkembangan: Pengantar Dalam Berbagai Bagian*. Cetakan Keduabelas. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Koontz, Harold, Cyril O'Donnell, dan Heinz Wehrich. 1996. *Manajemen*. Edisi 8. Jilid 2. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Laniwdyanti. (2010). *Pengaruh Hubungan Kerja, Pengalaman Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan BCA Cabang Borobudur, Malang*. Wacana Vol. 13 No. 2.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT.Remaja Rosda Karya.
- \_\_\_\_\_. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT.Remaja Rosda Karya.
- Manullang, M. 2006. *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Mathis, R., L., dan Jackson, J., H. 2006. *Human Resource Management*. Alih bahasa. Jakarta: Salemba Empat.
- Pangastuti, S., D. (2013). *Pengaruh Pendelegasian Wewenang dan Pembagian Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan BTN Surakarta*. Jupe UNS, Vol. 2 No. 2 Hal. 26-36.

- Rivai, Veitzal. 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Robbins, S. P. 1996. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi dan Aplikasi*. Edisi Keenam. Alih Bahasa oleh Hadyana Pujaatmaka. Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Robbins, S. P., dan Coulter, M. 2002. *Manajemen*. Edisi Kesepuluh. Jilid 1. Jakarta: Gramedia
- Robbins, S. P., dan Judge, T. A. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi Keduabelas. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Sule, E., T., dan Saefullah, K. 2010. *Pengantar Manajemen*. Edisi Satu. Jakarta: Kencana Predana Media Group.
- Suranto, A. 2010. *Komunikasi Interpersonal*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Syukur, 2001. *Metode Penelitian dan Penyajian data Pendidikan*, Semarang: Medya Wiyata.
- Umar, Husein. 2004. *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*. Cetakan keenam. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. 2010. *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga. Jakarta: Rajawali Pers.
- Widjaja, A.W. 2002. *Komunikasi dan Hubungan Masyarakat*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Wirawan, K., E., Bagia, I., W., dan Susila, G., P. (2016). *Pengaruh Tingkat Pendidikan dan Pengalaman Kerja terhadap Kinerja Karyawan*. e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen (Volume 4).
- Wursanto, IG. 2003. *Manajemen Kepegawaian 2*. Yogyakarta: Kanisius

## Lampiran 1 Karakteristik Responden

Identitas Responden			X1				N	X2			N	X3				N	Y					N
No	Pend	MS	1	2	3	4		1	2	3		1	2	3	4		1	2	3	4	5	
1	D3	14 th	5	3	3	3	14	3	5	3	11	5	5	4	3	17	5	4	5	4	5	23
2	SMA	3,5 th	4	4	3	3	14	4	4	4	12	4	4	3	4	15	4	3	4	4	4	19
3	SMA	2,5 th	4	3	3	4	14	5	4	3	12	4	4	3	5	16	3	3	4	4	3	16
4	S1	5,5 th	5	4	5	4	18	4	4	5	13	5	4	5	3	17	5	4	4	4	4	21
5	S1	14 th	5	3	4	3	15	4	5	3	12	3	4	3	3	13	3	4	3	5	3	18
6	D3	4 th	3	3	3	3	12	3	3	3	9	4	4	4	5	17	3	3	3	3	3	15
7	SMA	9 th	5	5	5	5	20	5	4	5	14	4	5	5	5	19	3	5	5	5	5	23
8	SMA	5,5 th	3	4	4	4	15	3	4	3	10	3	4	3	3	13	3	4	3	4	3	17
9	SMA	12 th	5	4	5	5	19	3	4	4	11	4	4	3	5	16	3	4	4	4	3	18
10	SMA	8 th	4	3	3	4	14	4	5	4	13	5	5	4	4	18	4	4	4	5	3	20
11	D3	7 th	4	4	4	4	16	4	3	4	11	4	4	4	4	16	4	3	4	3	4	18
12	SMA	5,5 th	5	4	5	4	18	4	4	5	13	5	4	5	4	18	5	4	4	4	3	20
13	SMA	6 th	5	3	5	5	18	3	3	3	9	4	3	3	5	15	4	4	4	4	4	20
14	SMA	3 th	5	4	4	3	16	4	4	5	13	5	4	5	4	18	5	4	4	4	3	20
15	SMA	4 th	5	3	3	3	14	3	3	3	9	4	3	3	4	14	3	3	3	3	3	15
16	SMA	6 th	4	4	4	4	16	3	4	4	11	4	4	3	4	15	3	3	4	4	3	17
17	D3	6 th	5	4	4	4	17	4	3	5	12	5	3	5	5	18	4	3	3	3	3	16
18	SMA	4 th	4	3	4	3	14	3	3	4	10	5	4	4	4	17	4	3	3	3	3	16
19	SMA	3 th	5	4	5	4	18	4	4	5	13	5	4	5	4	18	5	4	4	4	3	20

20	SMA	5,5 th	4	3	4	3	14	5	5	5	15	4	4	4	4	16	5	4	4	4	4	21
21	D3	8 th	5	4	5	4	18	5	5	5	15	5	5	5	5	20	5	4	4	4	4	21
22	S1	6 th	4	4	4	3	15	5	5	5	15	3	4	3	4	14	3	4	4	4	5	20
23	S1	4 th	4	3	4	3	14	5	5	5	15	4	5	4	4	17	4	4	4	5	3	20
24	SMA	7 th	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	5	17	4	4	4	4	4	20
25	SMA	15 th	3	3	3	3	12	3	3	4	10	4	3	4	4	15	4	3	3	3	3	16
26	S1	4 th	5	4	5	4	18	4	4	5	13	5	4	5	5	19	5	4	4	4	4	21
27	S1	11 th	4	3	4	4	15	5	3	4	12	4	3	4	5	16	4	3	3	3	3	16
28	S1	5 th	4	4	4	4	16	4	3	4	11	4	5	4	4	17	4	3	3	3	4	17
29	S1	4 th	3	3	3	3	12	3	3	3	9	4	5	3	5	17	3	3	3	3	3	15
30	SMA	13 th	5	3	5	3	16	4	3	3	10	5	3	3	3	14	3	3	3	3	3	15
31	SMA	3 th	4	4	3	4	15	4	5	4	13	4	5	4	4	17	4	4	4	4	4	20
32	SMA	5,5 th	4	4	4	4	16	3	3	3	9	3	3	3	5	14	3	3	3	3	3	15
33	S1	8 th	4	4	3	4	15	5	3	4	12	4	4	3	4	15	3	3	3	3	3	15
34	S1	8 th	4	4	4	4	16	4	3	4	11	4	4	3	3	14	3	3	3	3	4	16
35	S1	4,5 th	4	3	3	3	13	3	3	3	9	3	5	3	3	14	3	3	3	3	4	16
36	SMA	8 th	4	3	4	3	14	5	3	3	11	3	3	3	3	12	3	3	3	3	3	15
37	D3	7 th	4	3	4	3	14	4	4	4	12	4	5	4	4	17	4	4	4	4	3	19
38	SMA	8 th	5	4	5	4	18	4	4	5	13	5	4	5	5	19	5	4	4	4	5	22
39	SMA	5,5 th	4	3	4	3	14	3	3	4	10	4	5	4	4	17	4	3	3	5	3	18
40	SMA	6 th	4	3	4	3	14	3	3	5	11	4	3	4	4	15	4	3	3	3	3	16
41	SMA	16 th	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	5	4	5	18	4	4	4	4	3	19

42	SMA	7 th	5	4	5	4	18	4	4	5	13	5	5	5	5	20	5	4	4	4	3	20
43	SMA	4 th	5	3	5	3	16	4	4	3	11	3	3	3	4	13	3	4	4	4	4	19
44	S1	3 th	4	4	4	4	16	5	4	4	13	4	4	4	5	17	4	4	4	4	3	19
45	D3	12 th	4	3	4	3	14	3	3	3	9	4	5	5	3	17	3	4	4	4	4	19
46	SMA	8 th	4	5	4	3	16	5	4	4	13	4	5	4	5	18	4	4	4	4	4	20
47	S1	5,5 th	5	4	5	4	18	4	4	5	13	5	4	5	5	19	5	4	4	4	4	21
48	SMA	7,5 th	4	5	4	3	16	5	3	4	12	4	3	4	4	15	4	4	4	4	4	20
49	D3	5,5 th	3	4	4	4	15	4	4	3	11	4	4	3	5	16	3	4	4	4	4	19
50	D3	6 th	4	4	4	4	16	3	3	4	10	4	3	4	4	15	4	3	3	3	3	16
51	SMA	8 th	5	4	5	3	17	4	3	4	11	5	5	4	5	19	4	3	3	3	4	17
52	SMA	2 th	4	3	4	3	14	3	5	3	11	3	5	3	3	14	3	3	3	3	3	14
53	S1	6,5 th	5	4	5	4	18	4	4	5	13	5	4	5	5	19	5	4	4	4	4	21
54	SMA	16 th	4	3	4	3	14	3	3	3	9	3	5	3	5	16	3	3	3	3	3	15
55	S1	4 th	4	4	3	3	14	3	3	4	10	3	5	3	3	14	3	3	3	3	3	15
56	D3	8 th	4	4	3	4	15	4	4	4	12	4	4	3	4	15	3	4	4	4	3	18
57	SMA	6 th	4	5	5	5	19	3	3	3	9	3	3	3	5	14	3	5	5	3	5	21
58	SMA	13,2 th	5	3	3	4	15	4	4	4	12	4	4	3	4	15	3	4	4	4	3	18
59	SMA	4 th	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	5	4	5	18	4	4	4	4	3	19
60	SMA	22 th	5	5	5	5	20	5	3	5	13	3	5	5	4	17	5	3	5	5	5	23
61	SMA	5 th	5	4	5	4	18	4	4	5	13	5	4	5	5	19	5	4	4	4	3	20
62	SMA	14 th	5	4	4	4	17	3	3	3	9	5	5	3	5	18	5	5	5	5	5	25

Keterangan : Pend = Pendidikan Terakhir, MS = Masa Kerja

## Lampiran 2 Jawaban Responden

X1.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	8.1	8.1	8.1
	4	33	53.2	53.2	61.3
	5	24	38.7	38.7	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

X1.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	24	38.7	38.7	38.7
	4	33	53.2	53.2	91.9
	5	5	8.1	8.1	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

X1.3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	14	22.6	22.6	22.6
	4	30	48.4	48.4	71.0
	5	18	29.0	29.0	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

X1.4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	26	41.9	41.9	41.9
	4	31	50.0	50.0	91.9
	5	5	8.1	8.1	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

**X2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	21	33.9	33.9	33.9
	4	28	45.2	45.2	79.0
	5	13	21.0	21.0	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

**X2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	27	43.5	43.5	43.5
	4	26	41.9	41.9	85.5
	5	9	14.5	14.5	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

**X2.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	19	30.6	30.6	30.6
	4	25	40.3	40.3	71.0
	5	18	29.0	29.0	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

**X3.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	12	19.4	19.4	19.4
	4	32	51.6	51.6	71.0
	5	18	29.0	29.0	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

**X3.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	13	21.0	21.0	21.0
	4	27	43.5	43.5	64.5
	5	22	35.5	35.5	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

**X3.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	25	40.3	40.3	40.3
	4	22	35.5	35.5	75.8
	5	15	24.2	24.2	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

**X3.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	11	17.7	17.7	17.7
	4	25	40.3	40.3	58.1
	5	26	41.9	41.9	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

**Y1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	25	40.3	40.3	40.3
	4	22	35.5	35.5	75.8
	5	15	24.2	24.2	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	26	41.9	41.9	41.9
	4	33	53.2	53.2	95.2
	5	3	4.8	4.8	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	23	37.1	37.1	37.1
	4	34	54.8	54.8	91.9
	5	5	8.1	8.1	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	22	35.5	35.5	35.5
	4	33	53.2	53.2	88.7
	5	7	11.3	11.3	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	35	56.5	56.5	56.5
	4	20	32.3	32.3	88.7
	5	7	11.3	11.3	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

### Lampiran 3 Uji Instrumen

#### a. Uji Validitas

		Correlations				
		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	Komunikasi
X1.1	Pearson Correlation	1	.165	.582**	.274*	.686**
	Sig. (2-tailed)		.200	.000	.031	.000
	N	62	62	62	62	62
X1.2	Pearson Correlation	.165	1	.377**	.534**	.694**
	Sig. (2-tailed)	.200		.003	.000	.000
	N	62	62	62	62	62
X1.3	Pearson Correlation	.582**	.377**	1	.412**	.822**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003		.001	.000
	N	62	62	62	62	62
X1.4	Pearson Correlation	.274*	.534**	.412**	1	.744**
	Sig. (2-tailed)	.031	.000	.001		.000
	N	62	62	62	62	62
Komunikasi	Pearson Correlation	.686**	.694**	.822**	.744**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	62	62	62	62	62

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

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

## Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	Pengalaman kerja
X2.1	Pearson Correlation	1	.335**	.455**	.788**
	Sig. (2-tailed)		.008	.000	.000
	N	62	62	62	62
X2.2	Pearson Correlation	.335**	1	.288*	.701**
	Sig. (2-tailed)	.008		.023	.000
	N	62	62	62	62
X2.3	Pearson Correlation	.455**	.288*	1	.782**
	Sig. (2-tailed)	.000	.023		.000
	N	62	62	62	62
Pengalaman kerja	Pearson Correlation	.788**	.701**	.782**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	62	62	62	62

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

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

## Correlations

		X3.1	X3.2	X3.3	X3.4	Pendelegasian wewenang
X3.1	Pearson Correlation	1	.068	.624**	.273*	.746**
	Sig. (2-tailed)		.602	.000	.032	.000
	N	62	62	62	62	62
X3.2	Pearson Correlation	.068	1	.179	-.005	.481**
	Sig. (2-tailed)	.602		.163	.967	.000
	N	62	62	62	62	62
X3.3	Pearson Correlation	.624**	.179	1	.235	.794**
	Sig. (2-tailed)	.000	.163		.066	.000
	N	62	62	62	62	62
X3.4	Pearson Correlation	.273*	-.005	.235	1	.576**
	Sig. (2-tailed)	.032	.967	.066		.000
	N	62	62	62	62	62
Pendelegasian wewenang	Pearson Correlation	.746**	.481**	.794**	.576**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	62	62	62	62	62

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

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

Correlations

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Kinerja karyawan
Y1	Pearson Correlation	1	.296 <sup>*</sup>	.409 <sup>**</sup>	.339 <sup>**</sup>	.253 <sup>*</sup>	.652 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		.020	.001	.007	.047	.000
	N	62	62	62	62	62	62
Y2	Pearson Correlation	.296 <sup>*</sup>	1	.756 <sup>**</sup>	.633 <sup>**</sup>	.433 <sup>**</sup>	.802 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.020		.000	.000	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62
Y3	Pearson Correlation	.409 <sup>**</sup>	.756 <sup>**</sup>	1	.651 <sup>**</sup>	.614 <sup>**</sup>	.885 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.000	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62
Y4	Pearson Correlation	.339 <sup>**</sup>	.633 <sup>**</sup>	.651 <sup>**</sup>	1	.265 <sup>*</sup>	.744 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.007	.000	.000		.038	.000
	N	62	62	62	62	62	62
Y5	Pearson Correlation	.253 <sup>*</sup>	.433 <sup>**</sup>	.614 <sup>**</sup>	.265 <sup>*</sup>	1	.681 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.047	.000	.000	.038		.000
	N	62	62	62	62	62	62
Kinerja karyawan	Pearson Correlation	.652 <sup>**</sup>	.802 <sup>**</sup>	.885 <sup>**</sup>	.744 <sup>**</sup>	.681 <sup>**</sup>	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	62	62	62	62	62	62

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

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

## b. Uji Reabilitas

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.794	5

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.806	4

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.752	5

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.788	6

### Lampiran 4 Analisis Regresi Linier Berganda

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.709 <sup>a</sup>	.503	.477	1.823

a. Predictors: (Constant), Pendelegasian wewenang, Komunikasi, Pengalaman kerja

b. Dependent Variable: Kinerja karyawan

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	194.648	3	64.883	19.528	.000 <sup>b</sup>
	Residual	192.707	58	3.323		
	Total	387.355	61			

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

b. Predictors: (Constant), Pendelegasian wewenang, Komunikasi, Pengalaman kerja

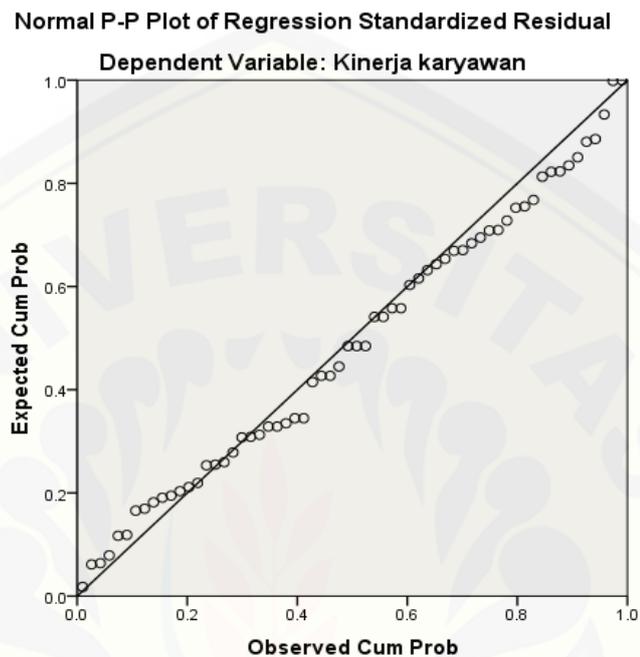
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.440	2.382		.185	.854		
	Komunikasi	.497	.138	.377	3.596	.001	.782	1.279
	Pengalaman kerja	.399	.159	.267	2.507	.015	.758	1.319
	Pendelegasian wewenang	.342	.143	.262	2.387	.020	.711	1.407

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

## Lampiran 5 Uji Asumsi Klasik

### a. Uji Normalitas



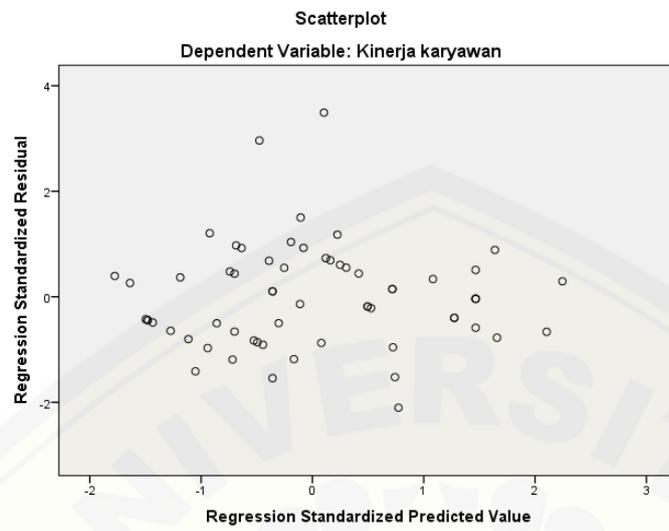
### b. Uji Multikolinearitas

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	.440	2.382		.185	.854		
	Komunikasi	.497	.138	.377	3.596	.001	.782	1.279
	Pengalaman kerja	.399	.159	.267	2.507	.015	.758	1.319
	Pendelegasian wewenang	.342	.143	.262	2.387	.020	.711	1.407

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

## c. Uji Heteroskedastisitas



## Lampiran 6 Uji Hipotesis

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

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.440	2.382		.185	.854		
Komunikasi	.497	.138	.377	3.596	.001	.782	1.279
Pengalaman kerja	.399	.159	.267	2.507	.015	.758	1.319
Pendelegasian wewenang	.342	.143	.262	2.387	.020	.711	1.407

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

**Lampiran 7 Kuisisioner****Daftar Kuisisioner****A. Identitas responden**

1. Nomor responden : .....(diisi oleh peneliti)
2. Pendidikan terakhir : a. SMA/Sederajat  
b. Diploma (D3)  
c. Strata 1 (S1)  
d. Strata 2 (S2)  
\*lingkari jawaban benar
3. Masa kerja : ..... Tahun ..... Bulan

**B. Petunjuk pengisian kuisisioner**

1. Pernyataan berikut mohon untuk diisi dengan jujur dan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya.
2. Berilah tanda centang (√) pada salah satu jawaban di setiap pertanyaan.

Terdapat lima pilihan jawaban, yaitu:

Sangat Setuju (SS) = skor 5

Setuju (S) = skor 4

Cukup Setuju (CS) = skor 3

Tidak Setuju (TS) = skor 2

Sangat Tidak Setuju (STS) = skor 1

**Komunikasi (X<sub>1</sub>)**

No	Pertanyaan	Kategori Penilaian				
		SS	S	CS	TS	STS
1	Saya dapat memahami pesan yang disampaikan oleh rekan kerja secara tepat					
2	Saya dapat mempengaruhi sikap rekan kerja agar bersikap positif sesuai dengan keinginan saya					
3	Saya merasa senang ketika berkomunikasi dengan rekan kerja					
4	Komunikasi yang saya jalin dengan rekan kerja dapat meningkatkan hubungan baik diantara saya dengan rekan kerja					

**Pengalaman Kerja (X<sub>2</sub>)**

No	Pertanyaan	Kategori Penilaian				
		SS	S	CS	TS	STS
1	Masa kerja yang saya miliki dapat membantu saya dalam menyelesaikan pekerjaan					
2	Saya dapat menguasai prosedur pelaksanaan tugas dengan baik					
3	Saya dapat menguasai peralatan pendukung yang disediakan oleh perusahaan untuk menyelesaikan pekerjaan					

**Pendelegasian Wewenang (X<sub>3</sub>)**

No	Pertanyaan	Kategori Penilaian				
		SS	S	CS	TS	STS
1	Pimpinan memberikan tugas sesuai dengan kemampuan yang saya miliki					
2	Pendelegasian wewenang dapat mempermudah saya dalam mengambil keputusan					
3	Saya selalu memberikan hasil kepada pimpinan mengenai tugas yang telah diberikan					
4	Saya selalu memberikan pertanggungjawaban atas wewenang yang telah diberikan oleh pimpinan					

**Kinerja (Y)**

No	Pertanyaan	Kategori Penilaian				
		SS	S	CS	TS	STS
1	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tanpa ada kesalahan					
2	Volume tugas yang saya kerjakan sesuai dengan target perusahaan					
3	Saya dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan					
4	Saya selalu hadir sesuai jadwal yang telah ditentukan perusahaan untuk menyelesaikan pekerjaan					
5	Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan					

**Lampiran 8 Daftar Jabatan pada Kantor PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember**

<b>Jabatan</b>	<b>Jumlah (orang)</b>
Vice President	1
Manager	13
Assistant Manager	28
Senior Supervisor	8
Supervisor	13
Quality Controller	9
Perawat	4
Pelaksana	64
KUPT	2
Kepala	12
Junior Supervisor	10
Dokter	1
<b>JUMLAH</b>	<b>165</b>

Sumber : Data Karyawan Tetap Kantor PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember Tahun 2016

Lampiran 9 t Tabel

Pr	0.25	0.1	0.05	0.025	0.01	0.005	0.001
df	0.5	0.2	0.1	0.05	0.02	0.01	0.002
41	0.6805	1.3025	1.6829	2.0195	2.4208	2.7012	3.3013
42	0.6804	1.302	1.682	2.0181	2.4185	2.6981	3.296
43	0.6802	1.3016	1.6811	2.0167	2.4163	2.6951	3.2909
44	0.6801	1.3011	1.6802	2.0154	2.4141	2.6923	3.2861
45	0.68	1.3007	1.6794	2.0141	2.4121	2.6896	3.2815
46	0.6799	1.3002	1.6787	2.0129	2.4102	2.687	3.2771
47	0.6798	1.2998	1.6779	2.0117	2.4084	2.6846	3.2729
48	0.6796	1.2994	1.6772	2.0106	2.4066	2.6822	3.2689
49	0.6795	1.2991	1.6766	2.0096	2.4049	2.68	3.2651
50	0.6794	1.2987	1.6759	2.0086	2.4033	2.6778	3.2614
51	0.6793	1.2984	1.6753	2.0076	2.4017	2.6757	3.2579
52	0.6792	1.2981	1.6747	2.0067	2.4002	2.6737	3.2545
53	0.6792	1.2977	1.6741	2.0058	2.3988	2.6718	3.2513
54	0.6791	1.2974	1.6736	2.0049	2.3974	2.67	3.2482
55	0.679	1.2971	1.673	2.004	2.3961	2.6682	3.2452
56	0.6789	1.2969	1.6725	2.0032	2.3948	2.6665	3.2423
57	0.6788	1.2966	1.672	2.0025	2.3936	2.6649	3.2395
58	0.6787	1.2963	1.6716	2.0017	2.3924	2.6633	3.2368
59	0.6787	1.2961	1.6711	2.001	2.3912	2.6618	3.2342
60	0.6786	1.2958	1.6707	2.0003	2.3901	2.6603	3.2317
61	0.6785	1.2956	1.6702	1.9996	2.3891	2.6589	3.2293
62	0.6785	1.2954	1.6698	1.999	2.388	2.6575	3.227
63	0.6784	1.2951	1.6694	1.9983	2.387	2.6562	3.2247
64	0.6783	1.2949	1.669	1.9977	2.386	2.6549	3.2225
65	0.6783	1.2947	1.6686	1.9971	2.3851	2.6536	3.2204
66	0.6782	1.2945	1.6683	1.9966	2.3842	2.6524	3.2184
67	0.6782	1.2943	1.6679	1.996	2.3833	2.6512	3.2164
68	0.6781	1.2941	1.6676	1.9955	2.3825	2.6501	3.2145
69	0.6781	1.2939	1.6672	1.995	2.3816	2.649	3.2126
70	0.678	1.2938	1.6669	1.9944	2.3808	2.6479	3.2108
71	0.678	1.2936	1.6666	1.9939	2.38	2.6469	3.209
72	0.6779	1.2934	1.6663	1.9935	2.3793	2.6459	3.2073
73	0.6779	1.2933	1.666	1.993	2.3785	2.6449	3.2057
74	0.6778	1.2931	1.6657	1.9925	2.3778	2.6439	3.2041
75	0.6778	1.2929	1.6654	1.9921	2.3771	2.643	3.2025
76	0.6777	1.2928	1.6652	1.9917	2.3764	2.6421	3.201

Lampiran 10 F Tabel

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 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

## Lampiran 11 r Tabel

Tabel r

Nilai Koefisien Korelasi (r) untuk taraf signifikan tertentu

df	0.10	0.05	0.02	0.01
1	0.9877	0.9969	0.9995	0.9999
2	0.9000	0.9500	0.9800	0.9900
3	0.8054	0.8783	0.9343	0.9587
4	0.7293	0.8114	0.8822	0.9172
5	0.6694	0.7545	0.8329	0.8745
6	0.6215	0.7067	0.7887	0.8343
7	0.5822	0.6664	0.7498	0.7977
8	0.5494	0.6319	0.7155	0.7646
9	0.5214	0.6021	0.6851	0.7348
10	0.4973	0.5760	0.6581	0.7079
11	0.4762	0.5529	0.6339	0.6835
12	0.4575	0.5324	0.6120	0.6614
13	0.4409	0.5140	0.5923	0.6411
14	0.4259	0.4973	0.5742	0.6226
15	0.4124	0.4821	0.5577	0.6055
16	0.4000	0.4683	0.5425	0.5897
17	0.3887	0.4555	0.5285	0.5751
18	0.3783	0.4438	0.5155	0.5614
19	0.3687	0.4329	0.5034	0.5487
20	0.3598	0.4227	0.4921	0.5368
21	0.3515	0.4132	0.4815	0.5256
22	0.3438	0.4044	0.4716	0.5151
23	0.3365	0.3961	0.4622	0.5052
24	0.3297	0.3882	0.4534	0.4958
25	0.3233	0.3809	0.4451	0.4869
26	0.3172	0.3739	0.4372	0.4785
27	0.3115	0.3673	0.4297	0.4705
28	0.3061	0.3610	0.4226	0.4629
29	0.3009	0.3550	0.4158	0.4556
30	0.2960	0.3494	0.4093	0.4487
31	0.2913	0.3440	0.4032	0.4421
32	0.2869	0.3388	0.3972	0.4357
33	0.2826	0.3338	0.3916	0.4296
34	0.2785	0.3291	0.3862	0.4238
35	0.2746	0.3246	0.3810	0.4182
36	0.2709	0.3202	0.3760	0.4128
37	0.2673	0.3160	0.3712	0.4076
38	0.2638	0.3120	0.3665	0.4026
39	0.2605	0.3081	0.3621	0.3978
40	0.2573	0.3044	0.3578	0.3932
41	0.2542	0.3008	0.3536	0.3887
42	0.2512	0.2973	0.3496	0.3843
43	0.2483	0.2940	0.3457	0.3801
44	0.2455	0.2907	0.3420	0.3761
45	0.2429	0.2876	0.3384	0.3721
46	0.2403	0.2845	0.3348	0.3683
47	0.2377	0.2816	0.3314	0.3646
48	0.2353	0.2787	0.3281	0.3610
49	0.2329	0.2759	0.3249	0.3575
50	0.2306	0.2732	0.3218	0.3542
51	0.2284	0.2706	0.3188	0.3509
52	0.2262	0.2681	0.3158	0.3477
53	0.2241	0.2656	0.3129	0.3445
54	0.2221	0.2632	0.3102	0.3415
55	0.2201	0.2609	0.3074	0.3385
56	0.2181	0.2586	0.3048	0.3357
57	0.2162	0.2564	0.3022	0.3328
58	0.2144	0.2542	0.2997	0.3301
59	0.2126	0.2521	0.2972	0.3274
60	0.2108	0.2500	0.2948	0.3248
61	0.2091	0.2480	0.2925	0.3223
62	0.2075	0.2461	0.2902	0.3198
63	0.2058	0.2441	0.2880	0.3173
64	0.2042	0.2423	0.2858	0.3150
65	0.2027	0.2404	0.2837	0.3126
66	0.2012	0.2387	0.2816	0.3104
67	0.1997	0.2369	0.2796	0.3081
68	0.1982	0.2352	0.2776	0.3060
69	0.1968	0.2335	0.2756	0.3038
70	0.1954	0.2319	0.2737	0.3017
71	0.1940	0.2303	0.2718	0.2997
72	0.1927	0.2287	0.2700	0.2977
73	0.1914	0.2272	0.2682	0.2957
74	0.1901	0.2257	0.2664	0.2938