

# **PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA, TBK WITEL JATIM SELATAN**

**Taufiq Ainur Rizqi**

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Jl. MT. Haryono 165 Malang  
trizqi17@gmail.com

**Dosen Pembimbing:**

Dodi W. Irawanto, SE., M.Com, Ph.D

## **ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan, untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan serta untuk mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis regresi berganda. Populasi dalam penelitian ini terdiri dari karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia WiTel Jatim Selatan berdasarkan data terakhir sebanyak 149 karyawan serta berdasarkan rumus Slovin dihasilkan sampel sebanyak 60 karyawan. Uji validitas dan reliabilitas dilakukan untuk setiap item variabel penelitian. Berdasarkan hasil perhitungan statistik dengan program SPSS.18. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan (X1) dan Komunikasi (X2) memiliki pengaruh signifikan secara simultan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Kedua, variabel Kepemimpinan (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Ketiga, variabel Komunikasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y). Keempat, variabel Komunikasi (X2) memiliki pengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan (X2).

**Kata kunci** : *kepemimpinan, komunikasi, kinerja karyawan.*

## **ABSTRACT**

*This study aimed to determine the effect of leadership and communication on employee performance, to determine the effect of leadership on employee performance, and to determine the effect of communication on employee performance. This study uses quantitative approach and multiple regression analysis. The population of this study comprised the employees of PT. Telekomunikasi Indonesia WitelSouth of East Java. Based on the recent data, there are as many as 149 employees; and, from Slovin's formula, this research involved 60 employees as the respondents of this research. Validity and reliability tests were performed for each item of research instrument. The results showed that Leadership (X1) and Communication (X2) have significant and simultaneous influence on Employee Performance (Y). Leadership (X1) does not have significant effect on Employee Performance (Y). Communication (X2) has significantly effect on Employee Performance (Y). Communication variable (X2) has a dominant influence on Employee Performance (X2).*

*Key words: Leadership, Communication, and Employee Performance*

## LATAR BELAKANG

Perusahaan atau organisasi dibangun untuk mencapai tujuan yang telah mereka terapkan sebelumnya. Dalam usahanya mencapai tujuan tersebut sering kali perusahaan atau organisasi menghadapi berbagai macam tantangan dan masalah-masalah. Masalah-masalah tersebut dapat terjadi dari internal perusahaan maupun eksternal perusahaan, serta berupa materi maupun non materi. Semua masalah tersebut akan saling berkaitan satu sama lain dimana hal tersebut akan membuat perusahaan untuk selalu efektif dan efisien dalam mengatasi masalah-masalah yang ada.

Pengelolaan perusahaan yang efektif dan efisien sangat diperlukan dimana pengelolaan tersebut akan melibatkan unsur manusia di dalamnya. Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor penting dalam perusahaan dan bahkan terpenting dalam sumber-sumber lainnya yang meliputi Sumber Daya Alam (SDA), modal serta teknologi karena pada dasarnya manusia merupakan penggerak utama ketiga faktor tersebut. Selain itu manusia adalah faktor utama penentu keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai segala tujuannya. Sumber Daya Manusia (SDM) atau yang biasa disebut karyawan selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap operasional perusahaan, karena para karyawanlah perantara, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan perusahaan (Hasibuan 2005:10).

Kinerja karyawan adalah penentu keberhasilan suatu perusahaan dimana telah dijelaskan di atas bahwa tanpa adanya karyawan maka operasional perusahaan tidak akan berjalan. Menurut Rivai dan Sagala (2011:604) kinerja adalah suatu ketrampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan

operasional perusahaan dalam memanfaatkan segala sumber daya yang dimiliki. Kepemimpinan adalah proses psikologis dalam menerima tanggungjawab tugas, diri sendiri, dan nasib orang lain (Bangun 2012:336). Dalam organisasi setiap individu dituntut untuk memiliki suatu jiwa kepemimpinan agar cepat dalam menentukan keputusan dalam suatu permasalahan atau tugas yang diberikan.

Selain faktor kepemimpinan, kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh komunikasi antar karyawan maupun dengan atasan atau bawahan, karena komunikasi yang efektif adalah suatu ketrampilan yang harus dimiliki oleh suatu karyawan terutama seorang pemimpin dalam organisasi. Jika suatu komunikasi dalam organisasi tidak berjalan dengan baik maka tujuan organisasi tersebut tidak akan tercapai. Menurut Mangkunegara (2009:145) komunikasi adalah proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang kepada orang lain dengan harapan orang lain tersebut menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud.

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk merupakan satu-satunya Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang jasa dan merupakan perusahaan telekomunikasi dengan jaringan terbesar di Indonesia. PT. Telekomunikasi Indonesia melayani jutaan pelanggan diseluruh Indonesia, dengan rangkaian lengkap layanan telekomunikasi yang mencakup sambungan telepon kabel tidak bergerak dan telepon nirkabel tidak bergerak, komunikasi seluler, layanan jaringan dan interkoneksi, serta layanan internet dan komunikasi data. Telkom Group juga menyediakan berbagai layanan di bidang informasi, media dan edutainment, termasuk cloud-based and server-based managed services, layanan e-Payment dan IT enabler, e-Commerce

dan layanan portal lainnya. Sebagai perusahaan telekomunikasi, Telkom Group terus mengupayakan inovasi di sektor-sektor selain telekomunikasi, serta membangun sinergi di antara seluruh produk, layanan dan solusi, dari bisnis legacy sampai New Wave Business.

Penelitian Kistoyo (2008) yaitu Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi dan Lingkungan Fisik Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan dengan hasil analisis menunjukkan Kepemimpinan memberikan kontribusi yang tidak terlalu dominant terhadap kinerja, Komunikasi mempengaruhi tingkat kinerja pegawai dengan tingkat yang rendah dan Lingkungan fisik secara dominant mempengaruhi tingkat kinerja pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan.

Kegiatan kepemimpinan dan komunikasi merupakan kegiatan sehari-hari yang berlangsung secara terus menerus tanpa ada hentinya. Kepemimpinan dilakukan untuk memberikan perintah, pengambilan keputusan dan pengawasan terhadap pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan itu sendiri maupun kepada karyawan lain. Pemberian perintah, pengambilan keputusan dan pengawasan dimaksudkan agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya dan dapat mencapai target PT. Telkom Malang. Demikian pula dengan komunikasi, dilakukan antara karyawan ataupun karyawan dengan atasan dan sebaliknya. Komunikasi sangat diperlukan agar informasi dan kejelasan perintah dari pimpinan dapat dipahami oleh karyawan. Dengan kurangnya kepemimpinan dalam diri tiap-tiap karyawan Telkom Malang dan terjadinya beberapa kesalahan komunikasi maka menyebabkan kurang optimalnya kinerja karyawan. Dari

berbagai faktor yang telah disebutkan di atas maka penelitian ini mengangkat judul “PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA, TBK WITEL JATIM SELATAN”.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Kepemimpinan**

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi sebuah kelompok yang terorganisasi untuk mencapai tujuan kelompok yang cukup komprehensif dan bermanfaat (Hughes et al. 2012:6). Pendapat lain mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah seni seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2001:197).

### **Komunikasi**

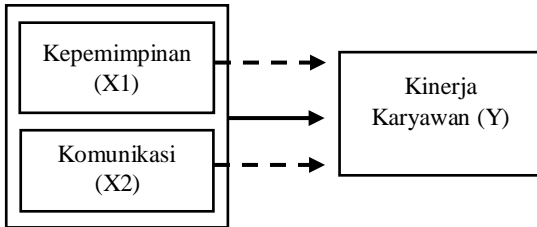
Komunikasi sebagai suatu proses penyampaian informasi dari pengirim ke penerima pesan dengan menggunakan berbagai media yang efektif sehingga pesan tersebut dapat dengan jelas dan mudah dipahami oleh penerima pesan tersebut (Bangun, 2012:361). Komunikasi sebagai proses pertukaran dan pemahaman informasi yang dilakukan oleh dua orang atau lebih, biasanya dengan tujuan memotivasi atau mempengaruhi perilaku (Daft, 2010:418)

### **Kinerja Karyawan**

Hasibuan (2002:160) menyatakan kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha, dan kesempatan. Sedangkan menurut Rivai (2011:309) Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang

dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

### Model Hipotesis



Sumber : Peneliti, 2016

- H1 : Ada pengaruh yang signifikan secara simultan antara variabel kepemimpinan (X1) dan komunikasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan.
- H2 : Ada pengaruh yang signifikan secara parsial antara variabel kepemimpinan (X1) dan komunikasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y) PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan.
- H3 : Diantara variabel kepemimpinan (X1) dan komunikasi (X2) merupakan variabel manakah yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan (Y).

### METODE PENELITIAN

Lokasi penelitian ini berada di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Witel Jatim Selatan, Plasa Telkom Malang Jl. A. Yani No.11, Blimbing, Kota Malang, Jawa Timur, Indonesia. Dalam penelitian ini digunakan jenis penelitian *explanatory research* (penjelasan) atau biasa dikenal dengan pengujian hipotesis.

Populasi dari penelitian yang dilakukan adalah karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Malang dengan jumlah karyawan sekitar 149

orang karyawan tetap. Penentuan sampel menggunakan rumus Slovin, 59.83 dibulatkan menjadi 60 karyawan. Untuk menentukan jumlah sampel setiap golongan digunakan rumus alokasi sampel proporsional (*proportional allocation*), sebagai berikut :

Tabel 1 : Jumlah Karyawan Tetap PT. Telkom Malang

No.	Departemen	Jumlah Karyawan	Sampel
1	Customer Care	12	5
2	Enterprise	25	10
3	War Room	5	2
4	Consumer Service	17	7
5	Acces	43	17
6	Finance	5	2
7	Human Resource	4	2
8	Logistik	12	5
9	CDC	6	2
10	ISC	3	1
11	Infratel	17	7
Jumlah		149	60

Sumber: Arsip PT. Telkom Malang

Dalam penelitian ini digunakan beberapa teknik penelitian yaitu kuesioner, observasi dan wawancara. Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda. Analisis ini bertujuan untuk menyatakan seberapa besar pengaruh naik turunnya nilai variabel terikat terhadap dua atau lebih variabel bebas (Sugiono, 2002:211). Penelitian ini menggunakan satu variabel terikat dan dua variabel bebas yaitu variabel kepemimpinan dan komunikasi kerja, sedangkan variabel terikat yaitu kinerja karyawan.

### Definisi Oprasional Variabel

- Kepemimpinan

Indikator kepemimpinan yang digunakan adalah : (Bass dalam Bramantyo, 2010 : 34)

a. Kemampuan untuk memberikan pengaruh

1. Pemimpin memberikan motivasi atau dorongan kepada karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal.
2. Pemimpin memberikan pujian dan *reward* terhadap prestasi kerja yang telah dicapai oleh karyawan.
3. Pemimpin membantu karyawan untuk menumbuhkan rasa percaya diri dalam mencapai prestasi kerja.

b. Kemampuan memecahkan masalah

1. Pemimpin memberikan arahan dan ide-ide untuk memecahkan masalah pada pekerjaan yang cukup berat.
2. Pemimpin berusaha memahami dan memberikan solusi atas permasalahan karyawan.
3. Pemimpin mengutamakan penggunaan ide-ide baru dalam mengatasi masalah.
4. Pemimpin selalu bertindak hati-hati dalam memecahkan masalah.
5. Pemimpin dapat memecahkan masalah dengan cepat dan tepat.

c. Kemampuan mengawasi

1. Pemimpin senantiasa mengawasi apa yang dilakukan oleh karyawan.
2. Pemimpin berani menegur karyawan yang melakukan kesalahan.

d. Kemampuan dalam pengambilan keputusan.

1. Pemimpin pengambilan keputusan atasan mampu menyerap ide-ide dari karyawan.
2. Saya menaruh kepercayaan terhadap keputusan yang diambil atasan

2. Komunikasi

Indikator komunikasi yang digunakan adalah : (Pace & Faules, 2001:497)

a. Iklim Komunikasi

Persepsi mengenai seberapa jauh anggota organisasi merasa bahwa organisasi dapat dipercaya, mendukung, terbuka terhadap, menaruh perhatian kepada, dan secara aktif meminta pendapat karyawan, serta memberi penghargaan atas standar kinerja yang baik.

b. Penyebaran Informasi

Persepsi anggota organisasi mengenai seberapa jauh pesan disebarkan melalui sebuah organisasi. Penyebaran informasi merupakan salah satu hal penting dalam proses komunikasi organisasi. Jika penyebaran informasi berjalan dengan baik, berarti informasi yang dibutuhkan dalam mendukung pekerjaan terpenuhi, sehingga proses kerja dalam organisasi dapat berjalan dengan baik.

c. Beban Informasi

Persepsi anggota organisasi sehubungan dengan seberapa jauh anggota organisasi merasa sudah menerima informasi yang lebih banyak atau lebih sedikit daripada yang ditangani atau yang diperlukan agar berfungsi secara efektif. Beban informasi berkaitan dengan kecukupan informasi, kelebihan informasi, kekurangan informasi, dan kelewatan informasi.

d. Ketepatan Pesan

Persepsi anggota organisasi mengenai informasi yang anggota organisasi ketahui tentang suatu

pesan tertentu dibandingkan dengan jumlah informasi sesungguhnya di dalam pesan tersebut. Ketepatan dalam komunikasi berkenaan dengan kecermatan pesan.

### 3. Kinerja Karyawan

Indikator kinerja karyawan yang akan digunakan dalam penelitian ini antara lain : (Menurut Gomez, 2003:142)

1. Kualitas output
  - a. Hasil kerja sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan oleh perusahaan.
  - b. Adanya peningkatan kualitas hasil kerja dari karyawan.
  - c. Mampu menjaga kualitas hasil kerja dan ketelitian dalam berkerja.
2. Kuantitas kinerja
  - a. Dapat memenuhi standar target yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.
  - b. Adanya peningkatan jumlah tugas yang dapat diselesaikan.
  - c. Adanya peningkatan hasil kerja.
3. Ketepatan waktu
  - a. Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.
  - b. Adanya peningkatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.
  - c. Memulai dan mengakhiri pekerjaan tepat pada waktunya.
4. Sikap kooperatif
  - a. Mampu berkerja sama antar karyawan atau berkerja secara tim.
  - b. Mampu memberikan solusi kepada tim jika terjadi permasalahan.
  - c. Selalu menganalisa masalah berdasarkan data-data yang relevan.

d. Mampu berkomunikasi dengan jelas, baik secara lisan atau tertulis.

e. Mampu memenuhi target tim yang telah diberikan oleh perusahaan

## Pengujian Hipotesis

### 1. Uji Hipotesis 1 (Uji F)

Tabel 2: Jenis Kelamin Responden Pengaruh X1, X2, terhadap Y secara simultan (Uji F). Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel independen (kepemimpinan dan komunikasi) secara keseluruhan terhadap variabel dependen (kinerja karyawan). Pengujian dilakukan menggunakan tabel distribusi F dengan taraf signifikansi 5%. Nilai F hitung dapat diperoleh dengan menggunakan bantuan program SPSS 18.0 yaitu dilihat pada tabel ANOVA.

### 2. Uji Hipotesis 2 (Uji t)

Pengaruh X1, X2, terhadap Y secara parsial (Uji t). Tujuan dari uji t adalah untuk melihat signifikansi dari pengaruh variabel independen secara individual terhadap variabel dependen dengan menganggap variabel lain bersifat konstan. Pengujian secara parsial ini digunakan untuk mengetahui pengaruh secara parsial antara variabel bebas dan terikat dengan melihat nilai t pada taraf signifikansi 5%. Dalam hal ini t hitung diperoleh melalui bantuan program SPSS 18.0 yaitu pada tabel coefficients.

### 3. Uji Hipotesis 3 (Uji Dominan)

Untuk menentukan variabel independen yang paling berpengaruh terhadap variabel dependen, dapat dilakukan dengan membandingkan koefisien regresi antara variabel yang satu dengan yang lain. Variabel independen yang paling dominan pengaruhnya terhadap variabel dependen adalah variabel yang memiliki koefisien regresi yang paling besar

(Gujarati dalam Imam Ghozali, 2006:88).

## PEMBAHASAN

### Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Gambaran tentang karakteristik berdasarkan jenis kelamin responden yang diteliti nampak pada tabel sebagai berikut :

Jenis Kelamin	Jumlah (orang)	Prosentase
Laki-laki	38	63.33%
Perempuan	22	36.67%
Jumlah	60	100.00%

Dapat disimpulkan dari data diatas bahwa jumlah responden berjenis kelamin laki-laki berjumlah 38 responden (63.33%), dan sebanyak 22 responden (36.67%) berjenis kelamin perempuan. Dapat disimpulkan dari data diatas bahwa jumlah responden berjenis kelamin laki-laki lebih banyak dibandingkan jenis kelamin perempuan. Banyaknya karyawan laki – laki dikarenakan pekerjaan bidang pekerjaan membutuhkan ketahanan fisik yang kuat, tanggungjawab atas pekerjaan yang tinggi, dan kecepatan kerja yang cukup baik karena beberapa pekerjaan membutuhkan mobilitas yang tinggi.

### Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Identifikasi responden berdasarkan usia pada penelitian ini, responden dikelompokkan menjadi 5 kelompok usia. Kelima kelompok responden tersebut yaitu responden yang berusia kurang dari 20 tahun, 21-30 tahun, 31-40 tahun, 41-50 tahun dan lebih dari 50 tahun. Adapun jumlah dari masing-masing responden dalam kelompok usia tersebut adalah sebagai berikut :

Tabel 3 : Usia Responden

Tingkat Usia	Jumlah (orang)	Prosentase
< 20 tahun	0	0.00%
21-30 tahun	7	11.67%
31-40 tahun	10	16.67%
41-50 tahun	17	28.33%
50 tahun >	26	43.33%
Jumlah	60	100.00%

Sumber : Data primer diolah, 2016

Dari hasil identifikasi tabel diatas dapat disimpulkan bahwa usia responden yang terbanyak menjadi responden pada saat penelitian adalah usia 50 tahun keatas dengan jumlah responden sebesar 26 orang dengan prosentase sebesar 43.33%, usia 41-50 tahun dengan jumlah responden sebesar 17 orang dengan prosentase sebesar 28.33%, pada usia 31-40 tahun dengan jumlah 10 orang memiliki prosentase 16.67%, kemudian reponden dengan usia jumlah 21-30 tahun dengan jumlah 7 orang dengan prosentase 9,52 %. Dengan banyaknya karyawan yang masuk dalam katagori usia tua yaitu 40 tahun keatas, maka mayoritas karyawan Telkom Malang memiliki pengalaman yang banyak, lebih memiliki kepercayaan diri dan dapat melakukan pembelajaran ke karyawan muda.

### Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Gambaran tentang karakteristik berdasarkan tingkat pendidikan responden yang diteliti nampak pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4 : Tingkat Pendidikan Responden

Tingkat Pendidikan	Jumlah (orang)	Prosentase
SMA / SMK (Sedarajat)	7	11.67%
D3	20	33.33%
S1 / S2 / S3	33	55.00%
Jumlah	60	100.00%

Sumber : Data primer diolah, 2016

Berdasarkan tabel di atas responden memiliki tingkat pendidikan SMA / SMK (Sedarajat) sebanyak 7 orang dengan prosentase 11.67%, sedangkan dengan tingkat pendidikan D3 sebanyak 20 orang dengan prosentase 33.33%, dan yang mempunyai tingkat pendidikan S1/S2/S3 berjumlah 33 orang dengan

prosentase 55.00%. Dengan demikian dapat disimpulkan sebagian besar responden yang diteliti memiliki tingkat pendidikan S1/S2/S3 yang berarti bahwa sebagian besar karyawan PT. Telkom Malang memiliki tingkat pengetahuan dan intelektual yang memadai. Hal ini menunjang kebutuhan PT. Telkom Malang akan karyawan yang mempunyai di bidangnya sehingga dapat menghasilkan output yang berkualitas.

### Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Berkerja

Berdasarkan tingkatan lama berkerja responden diidentifikasi menjadi lima kelompok tingkatan lama berkerja. Kelima kelompok responden tersebut yaitu responden yang berkerja kurang dari 1 tahun, 1-5 tahun, 6-10 tahun, 11-20 tahun, dan lebih dari 20 tahun. Berikut adalah gambaran dari karakteristik responden berdasarkan lama berkerja :

Tabel 5 : Tingkat Masa Kerja Responden

Lama Kerja	Jumlah (orang)	Prosentase
< 1 Tahun	3	5.00%
1 - 5 Tahun	5	8.33%
6 - 10 Tahun	7	11.67%
11 - 20 Tahun	10	16.67%
> 20 Tahun	35	58.33%
Jumlah	60	100.00%

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa sebanyak 35 orang dengan prosentase 58.33% responden memiliki lama kerja di atas 20 tahun, sebanyak 10 orang dengan prosentase 16.67% memiliki lama kerja antara 11 sampai dengan 20 tahun, sebanyak 7 orang dengan prosentase 11.67% memiliki lama kerja antara 6 sampai dengan 10 tahun, sedangkan karyawan yang memiliki masa kerja antara 1 sampai dengan 5 tahun sebanyak 5 orang dengan

prosentase 8.33% dan sebanyak 3 orang dengan prosentase 5.00% responden memiliki lama kerja di bawah 1 tahun. Dapat diketahui bahwa sebagian besar responden memiliki masa kerja diatas 20 tahun dan menggambarkan bahwa karyawan Telkom Malang memiliki tingkat kesetiaan atau loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan.

### Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda berfungsi untuk menganalisis hubungan dan pengaruh antara satu variabel terikat terhadap dua atau lebih variabel bebas. Maka dilakukanlah analisis regresi linier berganda antara variabel-variabel berikut ini : Kepemimpinan (X1) dan Komunikasi (X2), terhadap Kinerja Karyawan (Y). Dari hasil pengolahan data penelitian dengan menggunakan program SPSS 18.0, didapatkan data seperti berikut:

Tabel 6 : Persamaan Regresi

Coefficients <sup>a</sup>			
Variabel	Standardized Coefficients	t	Sig.
	Beta		
X1	0.177	1.326	0.19
X2	0.556	4.160	0.00
a. Dependent Variable: Y			
R = 0.692		F <sub>hitung</sub> = 26.224	
R <sup>2</sup> = 0.479		Constant = 12.770	

Sumber : Data primer diolah, 2016

Dapat dilihat dari tabel diatas bahwa hasil analisis regresi berganda diperoleh koefisien untuk variabel bebas  $X_1 = 0.177$  dan  $X_2 = 0.556$  dengan konstanta sebesar 12.770, sehingga model persamaan regresi yang diperoleh adalah:

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2$$



$$Y = 12.770 + 0.177X_1 + 0.556X_2$$

Y = Yaitu variabel terikat yang nilainya akan diprediksi oleh variabel bebas. Pada penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah Kinerja Karyawan yang nilainya akan diprediksi oleh variabel Kepemimpinan (X<sub>1</sub>), dan Komunikasi (X<sub>2</sub>).

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.692 <sup>a</sup>	0.479	0.461	2.861

a. Predictors: (Constant), X<sub>2</sub>, X<sub>1</sub>

memiliki nilai koefisien yang searah dengan Kinerja Karyawan (Y). Hal ini juga berarti setiap ada peningkatan variabel kepemimpinan maka kinerja juga akan meningkat dengan anggapan variabel komunikasi adalah konstan.

3.  $b_2 = 0.556$

Koefisien regresi variabel Komunikasi (X<sub>2</sub>) sebesar 0.556 memiliki tanda positif yang menunjukkan bahwa variabel ini memberikan arah pengaruh yang searah dengan Kinerja Karyawan (Y). Hal ini juga berarti setiap ada peningkatan variabel komunikasi maka kinerja juga akan meningkat dengan anggapan variabel kepemimpinan adalah konstan.

#### Koefisien Determinasi

Tingkat ketepatan suatu garis dapat diketahui dari besar kecilnya koefisien determinasi atau koefisien R<sup>2</sup> (R Square). Nilai koefisien R<sup>2</sup> dalam analisis regresi dapat digunakan sebagai ukuran untuk menyatakan kecocokan garis regresi yang diperoleh. Semakin besar nilai R<sup>2</sup> maka semakin kuat

kemampuan model regresi yang diperoleh untuk menerangkan kondisi yang sebenarnya. Kemampuan garis regresi untuk menjelaskan variasi yang terjadi pada variabel Y ditunjukkan pada besarnya koefisien determinasi atau koefisien R<sup>2</sup>.

Model regresi tersebut memiliki koefisien determinasi (adjusted R<sup>2</sup>) sebesar 0.461. Dapat disimpulkan bahwa kontribusi variabel independen yang terdiri dari variabel Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) dan Komunikasi (X<sub>2</sub>) dapat mempengaruhi variabel dependen yaitu Kinerja Karyawan (Y) sebesar 46% dan sisanya sebesar 54% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak dibahas dalam penelitian ini. Selanjutnya juga diketahui bahwa nilai koefisien R yang menunjukkan keeratan hubungan antara variabel dependen dan variabel independen. Pada penelitian ini didapatkan besarnya variabel Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) dan Komunikasi (X<sub>2</sub>) terhadap Kinerja Karyawan (Y) adalah sebesar 0,692 yang menunjukkan adanya hubungan atau pengaruh yang kuat.

#### Hasil Uji Hipotesis 1 (Uji F)

Uji hipotesis secara serentak ( Uji F ) antara variabel bebas dalam hal ini faktor kepemimpinan (X<sub>1</sub>) dan komunikasi (X<sub>2</sub>) terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis uji F dapat dilihat dalam tabel berikut ini. Uji F dilakukan dengan membandingkan nilai F<sub>hitung</sub> dengan nilai F<sub>tabel</sub>. Semua variabel tersebut diuji secara serentak dengan menggunakan uji F atau ANOVA, dimana jika F<sub>hitung</sub> lebih besar dari F<sub>tabel</sub>,

maka H0 ditolak dan Ha diterima Menggunakan bantuan software SPSS 18,0, didapatkan hasil uji F sebagai berikut :

Kepemimpinan (X1)	0.161	1.326	0.190
Komunikasi (X2)	0.448	4.16	0.000

Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

Uji t dilakukan dengan cara membandingkan antara nilai  $t_{hitung}$  masing-masing variabel bebas dengan nilai  $t_{tabel}$  dengan derajat kesalahan 5% ( $\alpha = 0.05$ ).

a. Variabel Kepemimpinan (X1)

Hasil pengujian hipotesis koefisien regresi variabel Kepemimpinan (X1) dapat dituliskan Variabel X1 memiliki nilai koefisien regresi yang telah di *standardized* sebesar 0,177. Didapatkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar 1,326 dan didapatkan nilai signifikansi sebesar 0,190. Nilai statistik uji  $t_{hitung}$  tersebut lebih besar dari pada  $t_{tabel}$  ( $1,326 < 2,000$ ) dan nilai signifikansi lebih besar daripada  $\alpha = 0,05$ . Pengujian ini menunjukkan bahwa Ha ditolak, dapat disimpulkan bahwa variabel Kepemimpinan (X1) berpengaruh secara tidak signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).

b. Variabel Komunikasi (X2)

Hasil pengujian hipotesis koefisien regresi variabel Komunikasi (X2) dapat dituliskan Variabel X2 memiliki nilai koefisien regresi yang telah di *standardized*

F hitung	df	F tabel	Sig.
26.224	2 57 59	3.160	.000 <sup>a</sup>

sebesar 0,556. Didapatkan nilai  $t_{hitung}$  sebesar

4,160 dan didapatkan nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai statistik uji  $t_{hitung}$  tersebut lebih besar daripada  $t_{tabel}$  ( $4,160 > 2,000$ ) dan

Sumber : Data primer diolah, 2016

Dari tabel diatas menunjukkan bahwa nilai  $df_1 = 2$  dan  $df_2 = 57$  diperoleh nilai  $F_{tabel}$  sebesar 3.160. Pengujian hipotesis model regresi secara simultan atau secara serentak menggunakan uji F dapat dilihat  $F_{hitung}$  lebih besar dari pada  $F_{tabel}$  ( $26,224 > 3,160$ ) dan signifikansi sebesar 0,000 yang berarti lebih kecil dari alpha ( $\alpha = 0,05$ ). Sehingga dapat disimpulkan bahwa H0 ditolak dan Ha diterima, artinya terdapat pengaruh secara simultan antara variabel kepemimpinan (X1) dan komunikasi (X2) terhadap variabel kinerja karyawan (Y).

Hasil Uji Hipotesis 2 (Uji t)

Hipotesis kedua menguji pengaruh yang signifikan dari gaya kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan. Pengujian model regresi secara parsial digunakan untuk mengetahui apakah masing-masing variabel independen pembentuk model regresi secara individu memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel Y atau tidak. Pengujian model regresi pada penelitian ini dapat dilihat dari tabel sebagai berikut :

Tabel 9 : Hasil Parsial Analisis Regresi Berganda

Model	Beta	t	Sig.
(Constant)	12.770	3.064	0.003

Sumber : Data primer diolah, 2016

nilai signifikansi lebih kecil daripada  $\alpha = 0,05$ . Pengujian ini menunjukkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, dapat disimpulkan bahwa variabel Komunikasi (X2) berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y).

### Hasil Uji Hipotesis 3 (Uji Dominan)

Untuk menentukan variabel independen yang paling berpengaruh terhadap variabel Y, dapat dilakukan dengan membandingkan koefisien regresi ( $\beta$ ) antara variabel yang satu dengan yang lain. Variabel independen yang paling dominan pengaruhnya terhadap variabel Y adalah variabel yang memiliki koefisien regresi yang paling besar.

Hipotesis ketiga menguji variabel gaya Komunikasi (X2) berpengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan (Y) PT. Telkom Malang. Hasil uji  $\beta$  terlihat pada tabel berikut: Untuk membandingkan koefisien regresi masing-masing variabel independen, disajikan tabel peringkat sebagai berikut :

Tabel 10 : Hasil Uji Dominan

Model	Standardized Coefficients	t
	Beta	
(Constant)		3.064
Kepemimpinan (X1)	0.177	1.326
Komunikasi (X2)	0.556	4.16

Sumber : Data primer diolah, 2016

Hasil pengujian hipotesis 3 menunjukkan bahwa variabel Komunikasi direktif (X2) berpengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Malang (Y), karena hasil perhitungan *Standardized Coefficients* ( $\beta$ ) menunjukkan bahwa variabel Komunikasi (X2) mempunyai nilai

*Standardized Coefficients* ( $\beta$ ) sebesar 0,556, jika dibandingkan dengan variabel Kepemimpinan (X1) dengan nilai koefisien beta sebesar 0,177. Dengan demikian maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya variabel Komunikasi berpengaruh dominan terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkom Malang dapat dibuktikan.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang ada di bab IV maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

- Berdasarkan hasil penelitian diperoleh hasil bahwa secara simultan atau bersama-sama ada pengaruh positif dan signifikan antara faktor kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Jatim Selatan. Hal ini memberikan gambaran bahwa dengan memiliki kepemimpinan dalam diri pemimpin dan karyawan serta ditunjang dengan komunikasi yang baik pula akan dapat meningkatkan kinerja yang baik.
- Terdapat pengaruh yang tidak signifikan dalam variabel kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Jatim Selatan.
- Terdapat pengaruh yang signifikan variabel komunikasi terhadap kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Jatim Selatan.
- Variabel komunikasi memiliki pengaruh lebih dominan terhadap kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Jatim Selatan dari pada variabel kepemimpinan.

## Saran

Berdasarkan hasil dari penelitian dan kesimpulan di atas maka peneliti dapat memberikan saran sebagai berikut:

1. Kepemimpinan dan komunikasi yang baik antar karyawan maupun karyawan dengan pimpinan sebisa mungkin ditingkatkan supaya terjalin hubungan yang baik dan dapat meningkatkan kinerja.
2. Sebaiknya dalam memimpin bawahannya juga memperhatikan kebutuhan dan keinginan bawahan seperti gaji, usaha yang dapat dilakukan adalah memberikan perhatian baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap prestasi bawahannya. Selain itu juga karyawan dapat menjalankan komunikasi dua arah antara pimpinan dan bawahan sehingga bawahan akan merasa dihargai keberadaannya.
3. Bagi para karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Jatim Selatan agar selalu berusaha untuk terus meningkatkan kualitas komunikasi dengan selalu meningkatkan rasa kekeluargaan yang ada sehingga produktivitas kerjapun tetap meningkat.
4. Untuk meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Jatim Selatan, diperlukan komunikasi yang baik, efektif dan efisien agar antar karyawan dapat meminimalisir kesalahan komunikasi. Dengan komunikasi yang efektif dan efisien maka kinerja karyawan juga akan meningkat.
5. Bagi pihak PT. Telekomunikasi Indonesia Witel Jatim Selatan, agar dapat menambah kuantitas karyawan dengan merekrut karyawan baru yang berada dalam usia produktif, agar dapat lebih

memaksimalkan ide dan kinerja perusahaan.

6. Untuk penelitian selanjutnya, agar diteliti faktor-faktor lain yang berhubungan dengan kinerja, disamping faktor kepemimpinan dan komunikasi sehingga akan diperoleh hasil yang lebih valid lagi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Bramantyo, Andre. 2010. *Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT Inti Sukses Garmino, Bawen)*. Skripsi tidak diterbitkan. Semarang : FE Unnes Semarang.
- Daft, Richard L.. 2010. *Era Baru Manajemen*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Hasibuan, Malayu. 2001. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Bandung : PT. Bumi Aksara.
- Hughes, Richard L., et al. 2012. *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman*. Jakarta: Salemba Empat.
- Kistoyo. 2008. *Tesis : Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi dan Lingkungan Fisik Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Pekalongan*. Surakarta: Universitas Sebelas Maret

- Mangkunegara, A.P. 2009. *Manajemen Sumber Daya manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Pace, Wayne, and Faules, Don. 2006. *Komunikasi Organisasi, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan, Cetakan VI*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Rivai, H. V., dan Sagala, E. J. 2011, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik Edisi 2*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Sugiyono. 2002. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV Alfabeta.