

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, KOMUNIKASI
INTERNAL DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
NONMANAJERIAL PT. SUMBER ALFARIA TRIJAYA Tbk, JEMBER**

Binti Mubarakah G. Hardiyanti

(1310411254)

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi

Universitas Muhammadiyah Jember

ABSTRACT

Research on the influence of Transformational Leadership Style, Internal Communications, and Motivation on Employee Performance at PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk, Jember. The purpose of this study was to determine the influence of Transformational Leadership Style, Internal Communications and Motivation partially and simultaneously on Employee Performance at PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk, Jember. The samples used in this study were 71 respondents using census techniques. Data collections methods used in this study using questionnaires. The analysis includes a test instrument, test the validity and multiple linear regression analysis, the classical assumption test (multicollinearity test, normality test, and heteroskedasticity test), and hypothesis testing. From the results of data analysis can be concluded that the Transformational Leadership Style and Motivation partial, positive and significant impact on Employee Performance. Internal Communications isn't significant on Employee Performance. And Simultaneously, Transformational Leadership Style, Internal Communications, and Motivation significant impact on Employee Performance PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk, Jember.

Keywords : transformational leadership style, internal communications, motivation and employee performance

1. Latar Belakang

Keberhasilan suatu perusahaan ditentukan oleh sumber daya yang ada di dalamnya, terutama sumber daya manusia yang di gunakan untuk kelangsungan hidup perusahaan. Sumber daya manusia merupakan subyek yang berperan menentukan keberhasilan perusahaan mencapai tujuannya. Sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang harus dipelihara dan dikembangkan sehingga dapat memberikan kontribusi optimal bagi kelanjutan perusahaan itu sendiri. Sumber daya manusia dalam perusahaan harus dapat meningkatkan kemampuan dan profesionalisme bagi kepentingan perusahaan.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan faktor sentral dalam suatu organisasi. Sumber daya manusia (SDM) juga merupakan salah satu faktor internal yang memegang peranan penting berhasil tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuan sehingga perlu diarahkan melalui pengelolaan sumber daya manusia yang baik. Apapun bentuk tujuannya, suatu organisasi didirikan berdasarkan visi untuk kepentingan bersama, dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan di urus oleh sumber daya manusia itu sendiri. Tanpa adanya sumber daya manusia yang berkualitas mustahil tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Organisasi dilakukan dalam suatu sistem yang terdiri dari aktivitas-aktivitas yang dilakukan secara teratur dan berulang-ulang oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Untuk mencapai tujuan tersebut, sebuah organisasi harus didukung oleh sumber daya yang berkualitas baik dari berwujud material, modal maupun manusia (Swastha, 2007).

Sumber daya manusia yang di butuhkan agar sesuai dengan keinginan organisasi, diperlukan manajemen sumber daya manusia (MSDM) hal ini dilakukan untuk mendapatkan dan menghimpun tenaga kerja yang mempunyai kualitas dan dapat bekerja secara efisien, upaya ini merupakan tahap yang sangat menentukan bagi kehidupan suatu organisasi terutama apabila terdapat tenaga kerja yang mempunyai sifat kepribadian dan kemampuan/ketrampilan kerja yang kurang menunjang bagi pelaksana organisasi (Fathoni, 2006).

Banyak cara yang dilakukan oleh suatu organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan itu sendiri. Salah satunya dengan meningkatkan kinerja karyawan perusahaan itu sendiri. Pada umumnya kinerja diartikan sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Menurut Brahmasari (2007), kinerja pencapaian atas suatu tujuan organisasi yang dapat berbentuk output kuantitatif maupun kualitatif, kreatifitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal hal yang diinginkan oleh organisasi. Kinerja individu

dengan kinerja organisasi terdapat hubungan yang erat, dengan kata lain bila kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja organisasi juga baik. Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga dapat pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi. Manajemen kinerja merupakan salah satu proses yang sengaja dirancang untuk menghubungkan tujuan organisasi dengan tujuan individu, sehingga kedua tujuan tersebut bertemu. Kinerja juga dapat merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur.

Perusahaan dalam mencapai tujuannya, banyak unsur-unsur yang menjadi hal penting dalam pemenuhannya, di antaranya adalah kepemimpinan atau unsur pemimpin. Kepemimpinan yang baik akan sangat berpengaruh pada kinerja karyawan. Kepemimpinan yang baik dapat dibangun dengan hubungan yang baik antara pemimpin dan karyawan perusahaan, ini dilakukan agar karyawan merasa bahwa dirinya merupakan bagian penting dalam perusahaan. Sutrisno (2009), menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing, dan mempengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan. Sumber daya yang telah tersedia jika tidak dikelola dengan baik, maka tidak akan memperoleh tujuan yang telah direncanakan, sehingga peranan pemimpin sangat penting yang dapat mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mencapai suatu tujuan. Dasarnya kepemimpinan merupakan gaya seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya agar mau bekerja sama dan bekerja efektif sesuai dengan perintahnya, dengan gaya kepemimpinan yang dimiliki oleh seorang pemimpin ini yang akan digunakan untuk bisa mengarahkan sumber daya manusia dapat menggunakan semua kemampuannya dalam mencapai kinerja yang baik (Wahab, 2008). Salah satu gaya kepemimpinan yang dianggap paling cocok dari semua gaya kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan transformasional. Implementasi kepemimpinan transformasional ini bukan hanya tepat dilakukan di lingkungan birokrasi, tetapi juga di berbagai organisasi yang memiliki banyak tenaga potensial dan berpendidikan. Secara organisasional, Leithwood dan Jantzi (dalam Khoirusmadi, 2008) menulis bahwa penerapan model kepemimpinan ini sangat bermanfaat untuk: (1) membangun budaya kerjasama dan profesionalitas di antara para pegawai, (2) memotivasi pimpinan untuk mengembangkan diri, dan (3) membantu pimpinan memecahkan masalah secara efektif.

Perusahaan selain memperhatikan unsur kepemimpinan, salah satu yang menjadi unsur tercapainya tujuan perusahaan adalah komunikasi dalam perusahaan itu sendiri. Komunikasi dalam suatu perusahaan, biasanya terjadi dalam dua konteks, yaitu komunikasi yang terjadi

dalam perusahaan (*internal communication*) dan komunikasi yang terjadi diluar perusahaan (*external communication*). Di dalam komunikasi internal, baik secara vertical, horizontal, maupun diagonal sering terjadi kesulitan yang menyebabkan ketidaklancaran komunikasi atau dengan kata lain terjadi miss komunikasi di dalam perusahaan. Kesulitan ini terjadi dikarenakan adanya kesalahpahaman, adanya sifat psikologis seperti egois, kurangnya keterbukaan antar pegawai, adanya perasaan tertekan dan sebagainya, sehingga menyebabkan komunikasi tidak efektif dan pada akhirnya tujuan organisasi pun sulit untuk dicapai (Siagian, 2002).

Perusahaan juga selain memperhatikan masalah gaya kepemimpinan dan komunikasi internal, juga perlu diperhatikan yang namanya motivasi dalam perusahaan. Motivasi merupakan salah satu cara yang dilakukan untuk meningkatkan prestasi kerja pegawai (Hasibuan, 2010). Motivasi dan prestasi adalah dua komponen yang konstruktif dan korelatif. Keduanya saling mensyaratkan dan tidak bisa dipisahkan satu dengan yang lain. Apabila seorang karyawan tidak memiliki motivasi, maka dapat dipastikan prestasi karyawan tersebut akan menurun. Dan begitu sebaliknya, apabila seorang karyawan memiliki motivasi yang tinggi, maka prestasi karyawan tersebut juga akan meningkat. Menurut Hakim (2006), motivasi adalah dorongan, upaya dan keinginan yang ada didalam diri manusia yang mengaktifkan, memberi daya serta mengarahkan perilaku untuk melaksanakan tugas-tugas dengan baik dalam lingkup pekerjaannya. Sedangkan, Robins (2006) mendefinisikan motivasi sebagai proses yang ikut menentukan intensitas, arah, dan ketekunan individu dalam usaha mencapai sasaran. Motivasi kerja seorang karyawan dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal antara lain adalah prestasi, pengakuan/penghargaan, tanggung jawab, memperoleh kemajuan, dan perkembangan dalam bekerja. Sedangkan faktor eksternal meliputi gaji/upah, hubungan antar pekerja, supervisi teknis, kondisi kerja, kebijaksanaan perusahaan, dan proses administrasi dalam perusahaan (Herzberg dalam Hadari, 2005).

PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk, merupakan perusahaan yang bergerak dibidang ritel atau lebih dikenal dengan nama "ALFAMART". PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk yang mulai bisnis di bidang perdagangan dan distribusi, kemudian pada tahun 1999 masuk ke sektor ritel. Pada tahun 2002 perusahaan mulai ekspansi eksponensial melalui memperoleh 141 toko Alfa Minimart dan membawa nama baru yaitu "Alfamart". Saat ini Alfamart merupakan salah satu pengecer Indonesia terkemuka, melayani lebih dari 3,0 juta pelanggan setiap hari, dengan sekitar 11.115 toko di seluruh Indonesia.

Perusahaan ini mempunyai harapan yang mana ingin memberikan yang terbaik kepada konsumen dengan cara memberikan pelayanan yang memuaskan kepada konsumen, harga yang relatif terjangkau serta menyediakan barang barang yang mampu memenuhi kebutuhan dan harapan konsumennya. Alfamart memiliki ribuan toko/outlet yang tersebar di seluruh daerah di Indonesia, namun pada kesempatan ini peneliti mengambil data pada cabang Alfamart di daerah Jember, Jawa Timur. Setiap cabang membawahi sekitar 400 toko, dengan masing masing memiliki karyawan sekitar 10 sampai 12 orang. Demi memberikan kepuasan pada pelanggan, maka diperlukan kinerja SDM yang handal, sehingga tujuan yang ingin dicapai perusahaan pun dapat tercapai dengan optimal. Sebagai salah satu perusahaan ritel terbesar di Indonesia, PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk, di tuntut untuk memberikan pelayanan terbaik bagi konsumen khususnya di daerah Jember, Jawa Timur. PT Sumber Alfaria Trijaya Cabang Jember akan mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran apabila mendapat dorongan dari karyawan yang merupakan faktor penting dalam perusahaan. Masih banyaknya keluhan yang disampaikan pelanggan seperti pelayanan yang kurang memadai Seperti sikap petugas pada saat melayani komplain dari pelanggan. Kurang tanggapnya penyelesaian kritik dan masalah membuat masyarakat kecewa dan menilai negatif mengenai kinerja petugas. Tentunya hal ini tidak dapat dibiarkan begitu saja oleh perusahaan, karena hal tersebut dapat berdampak buruk untuk tujuan dan keberlangsungan perusahaan. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan peneliti terhadap beberapa karyawan PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk, menurut mereka kepemimpinan, komunikasi internal dan pemberian motivasi masih kurang dari yang diharapkan karyawan.

Berikut data gerai yang diberikan oleh PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk, Jember pada Tahun 2012 – 2015 :

Tabel 1.1 Data Gerai Tahun 2012- 2015
PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk,
Jember Jawa Timur

Tahun	Jumlah Toko/Gerai	Presentase Naik/Turun	Presentase (%)
2012	60	-	-

2013	98	Naik	63,3%
2014	106	Naik	8,17 %
2015	131	Turun	23,6 %

Sumber : PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk.(2015)

Berdasarkan tabel 1.1 jumlah gerai periode tahun 2012- 2014 mengalami kenaikan yang cukup pesat, namun presentase jumlah kenaikannya mengalami penurunan yang cukup drastis. Pada tahun 2012 – 2014, jumlah gerai mengalami penurunan dari 63,3 % menjadi 8,17%. Fenomena ini tidak dapat di anggap biasa, karena jumlah penurunan mencapai 55,13% dari jumlah presentase sebelumnya. Jika keadaan ini terus dibiarkan maka produktivitas atau jumlah penjualan menurun yang mengakibatkan tujuan perusahaan tidak dapat dicapai dengan baik. Apabila gerai/toko yang sudah ditargetkan tidak sesuai dengan hasil pencapaian, maka target penjualan pun tidak dapat terpenuhi dengan maksimal. Hal ini dapat diartikan dengan adanya masalah yang berhubungan langsung dengan pekerja sehubungan dengan kinerja karyawan. Manajemen perusahaan harus mampu mengatasi masalah yang terjadi, sehingga kinerja karyawan dapat dipulihkan kembali.

Berikut jumlah penjualan PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk, tahun 2015

Tabel 1.2 Data Jumlah Penjualan Tahun 2015

PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk,

Jember, Jawa Timur

Bulan	Jumlah Penjualan	Presentase
Januari	Rp. 4.120.000.000	-
Februari	Rp. 3.930.000.000	-4,6%
Maret	Rp. 4.584.155.200	16,64%
April	Rp. 4.138.300.000	-9,73%
Mei	Rp. 4.555.200.300	10,1%
Juni	Rp. 5.116.748.000	12,33%
Juli	Rp. 4.832.600.210	-5,5%
Agustus	Rp. 5.230.700.000	8,24%
September	Rp. 4.912.600.120	-6,1%
Oktober	Rp. 5.630.400.000	14,6%

November	Rp. 5.741.300.000	2%
Desember	Rp. 6.420.000.000	11,82%

Sumber : PT. Alfaria Trijaya Tbk (2015)

Berdasarkan tabel 1.2, dapat dilihat perusahaan mengalami naik turun jumlah penjualan. Pada bulan Februari mengalami penurunan penjualan sebesar -4,6%. Walaupun perusahaan juga mengalami kenaikan penjualan pada bulan-bulan lain, namun perusahaan belum mampu konsisten untuk kenaikan penjualannya. Dalam satu tahun terakhir, perusahaan mengalami 4 kali penurunan penjualan, penurunannya juga melebihi 5% dari penjualan sebelumnya, terkecuali penurunan pada bulan Februari. Selain itu, pada bulan November hanya mengalami kenaikan sebesar 2%, berbeda dengan kenaikan pada bulan-bulan lainnya yang mencapai 16,64% yang terjadi pada bulan Februari. Tentunya hal ini sangat tidak baik bagi PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk. Harapan perusahaan dalam penjualan tersebut ingin meningkatkan lebih dari yang di targetkan oleh perusahaan. Selain untuk meningkatkan jumlah penjualan, naik turunnya penjualan juga akan berpengaruh pada tujuan dan kelangsungan perusahaan. Agar penjualan tidak lagi mengalami naik turun penjualan yang secara drastis untuk tahun selanjutnya, maka manajer PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk, harus memberikan motivasi di berikan kepada karyawan agar karyawan tetap bersemangat dalam bekerja. Dengan ini, PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk, mengharapkan penjualan perusahaan pada tahun ke depan bisa terus meningkat tanpa mengalami penurunan yang cukup drastis.

2. Tinjauan Teori

2.1. Kepemimpinan

George R. Terry dalam Kartono (2009), menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok. Kepemimpinan adalah upaya untuk menggunakan pengaruh guna mendorong dan menggiring orang lain (karyawan, anggota, dan bawahan) sehingga mereka bertindak dan berperilaku sebagaimana yang diharapkan, terutama bagi tercapainya tujuan yang diinginkan termasuk juga yang menjadi sasaran organisasi. Memimpin berarti menciptakan suatu budaya dan nilai bersama, menentukan arah dan langkah kemana tujuan harus berjalan, mengkomunikasikan sasaran kepada karyawan atau bawahan melalui organisasi serta memberikan inspirasi agar karyawan mau dan mampu untuk berprestasi yang sebaik-baiknya (Munawir, 2011).

Kepemimpinan sebagaimana dikemukakan oleh Sutrisno (2009), adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dengan memimpin, membimbing dan memengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan.

2.2. Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional

Bass dan Avolio (1996) menggambarkan bahwa pemimpin transformasional pada tahap tengah memiliki karakteristik yang menunjukkan perilaku karismatik, memunculkan motivasi inspirasional, memberikan stimulasi intelektual dan memperlakukan karyawan dengan memberi perhatian terhadap individu. Pillai (2003) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki karakteristik faktor-faktor penting yaitu menampilkan karakteristik yang menunjukkan perilaku karismatik, memunculkan motivasi inspirasional, memberikan stimulasi intelektual dan memperlakukan karyawan dengan memberi perhatian terhadap individu. Faktor kepemimpinan transformasional merupakan kesatuan yang saling tergantung untuk membangun misi organisasi.

Bass dan Avolio (1996), mengemukakan bahwa faktor-faktor gaya kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut :

1. Menunjukkan perilaku karismatik : mendapatkan rasa hormat untuk dipercaya, kepercayaan kepada yang lain, menyampaikan rasa pengertian memiliki misi yang kuat terhadap pengikutnya, menampilkan standar moral yang tinggi, membangun tujuan-tujuan yang menantang bagi pengikutnya, menjadi model pada pengikutnya.

2. Memunculkan motivasi inspirasional : mengacu pada cara pemimpin transformasional dalam memotivasi, memberi inspirasi yang ada di sekitar mereka dengan menyampaikan visi dengan lancar, percaya diri, meningkatkan optimism, semangat kelompok, antusias.
3. Memberikan stimulasi intelektual : menunjukkan usahan pemimpin yang mendorong pemimpin menjadi inovatif, kreatif dalam memimpin untuk mendorong pengikut agar menanyakan asumsi-asumsi membuat kembali kerangka permasalahan, mendekati pengikut dengan cara baru.
4. Memperlakukan pengikut dengan memberi perhatian kepada individu : memberikan perhatian secara personal kepada semua individu, membuat individu merasa dihargai mendelegasikan tugas sebagai cara pengemangan pengikutnya.

Sedangkan menurut Robbins & Judge (2008), ada 4 gaya kepemimpinan transformasional yaitu :

1. *Idealized Influence*/Pengaruh Ideal adalah Pemimpin menampilkan keyakinan, menekankan kepercayaan, mengambil isu-isu yang sulit, menyajikan nilai-nilai mereka yang paling penting, dan menekankan pentingnya tujuan, komitmen, dan konsekuensi etis dari keputusan. Pemimpin seperti dikagumi sebagai pembangkit panutan kebanggaan, loyalitas, kepercayaan, dan keselarasan sekitar tujuan bersama.
2. *Inspirational Motivation*/Motivasi Inspirasional adalah sejauh mana seorang pemimpin mampu mengkomunikasikan sebuah visi yang menarik menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha-usaha bawahan dan memodelkan perilaku-perilaku yang sesuai.
3. *Intellectual Stimulation*/Stimulasi Intelektual adalah proses yang padanya para pemimpin meningkatkan kesadaran para pengikut terhadap masalah-masalah dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif baru.
4. *Individualized Consideration*/Pertimbangan Individual adalah perhatian yang di individualisasi memiliki arti pemimpin yang memberi dukungan, membesarkan hati, dan memberi pengalaman tentang pengembangan kepada para pengikut.

2.3. Komunikasi Internal

Menurut Purwanto (2010), komunikasi adalah suatu pertukaran informasi antar individu melalui sistem yang biasa atau lazim, baik dengan simbol-simbol, sinyal-sinyal, maupun perilaku atau tindakan. Pada umumnya pengertian komunikasi ini melibatkan dua orang atau

lebih, dan proses pemindahan pesanya dapat dilakukan dengan cara-cara komunikasi yang biasa dilakukan oleh seorang melalui lisan, tulisan, maupun sinyal-sinyal nonverbal.

Proses komunikasi adalah penyampaian pesan dari pengirim kepada penerima. pada dasarnya proses komunikasi terjadi tas dua tahap yaitu secara primer dan seunder. Menurut Siswandi (2013) antara lain :

1. Proses komunikasi secara primer adalah proses penyampaian pikiran dan atau perasaan seseorang kepada orang lain dengan menggunakan lambang (*symbol*). Misalnya berupa bahasa, kias, isyarat, gambar, warna, dan sebagainya.
2. Proses komunikasi secara sekunder aalah proses penyampaian pesan oleh seseorang kepada orang lain dengan menggunakan alat atau sarana sebagai media kedua setelah memakai lambang media. Misalnya dengan menggunakan telepon, radio, surat, papan pengumuman dan sebagainya.

Dalam setiap organisasi, komunikasi memegang peranan yang sangat penting. Komunikasi merupakan unsur pertama dalam berbisnis. Dalam menyoroti masalah komunikasi, menegaskan bahwa komunikasi merupakan darah sebagai suatu sumber kehidupan bagi setiap organisasi dan merupakan suatu kunci sukses dalam karir bisnis dan kehidupan pribadi. Apabila komunikasi yang tidak baik terjadi dalam suatu organisasi akan mempunyai dampak yang luas terhadap kehidupan organisasi, misalnya konflik antar pegawai. Sebaliknya, komunikasi yang baik dapat meningkatkan saling pengertian, kerjasama dan kepuasan kerja. Dalam menyampaikan pesan, ide, gagasan, serta informasi lainnya dapat terjadi dalam kontek secara vertical, horizontal, maupun secara diagonal di dalam suatu organisasi. Hal itu menunjukkan terjadinya komunikasi di dalam organisai (*Internal Communication*). Menurut Lawrence D. Brennan dalam Uchjana (2004) komunikasi internal adalah Pertukaran gagasan diantara para administrator dan karyawan oleh suatu perusahaan atau jawatan yang menyebabkan terwujudnya perusahaan atau jawatan tersebut lengkap dengan strukturnya yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan secara horizontal vertical di dalam perusahaan atau jawatan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung (operasi manajemen).

Menurut Effendy (2013), komunikasi internal dapat dibagi menjadi dua dimensi dan dua jenis yaitu :

1. Dimensi Komunikasi Internal

Dimensi komunikasi internal terdiri dari komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal :

- a) Komunikasi Vertikal

Yakni komunikasi dari atas ke bawah (*downward communication*) dari bawah ke atas (*upward communication*), adalah komunikasi dari pimpinan kepada bawahan dan dari bawahan kepada pimpinan secara timbal balik (*two way traffic communication*) . Dalam komunikasi vertika, pimpinan memberikan instruksi-instruksi, petunjuk-petunjuk, informasi-informasi penjelasan-penjelasan, dan lain-lain kepada bawahannya, dan bawahan memberikan laporan-laporan, saran-saran, pengaduan-pengaduan, dan sebagainya kepada pimpinan (Yuanita, 2014).

b) Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal ialah komunikasi yang mendatar, antar anggota staf dengan anggota staf, karyawan sesama karyawan, dan sebagainya. Berbeda dengan komunikasi vertikal yang sifatnya lebih formal, komunikasi horizontal sering kali berlangsung tidak formal. Mereka berkomunikasi satu sama lain bukan waktu mereka sedang bekerja, melainkan pada saat istirahat, sedang rekreasi, atau pada waktu pulang kerja (Yuanita, 2014).

2. Jenis Komunikasi Internal

Komunikasi internal meliputi berbagai cara yang dapat diklasifikasikan menjadi dua jenis, yaitu :

a) Komunikasi Personal (*Personal Communication*)

Komunikasi personal adalah komunikasi antara dua orang dan dapat berlangsung dengan cara komunikasi tatap muka (*face to face communication*) dan komunikasi bermedia (*mediated communication*). Cara komunikasi tatap muka berlangsung secara dialogis sambil saling menatap sehingga terjadi kontak (*personal contact*). Sedangkan komunikasi bermedia adalah komunikasi dengan menggunakan alat, misalnya telepon atau memorandum. Karena melalui alat, maka antara kedua orang tersebut tidak terdapat kontak pribadi. Berikut ini adalah hal yang perlu diperhatikan dalam situasi komunikasi antar personal tatap muka :

- i. Bersikaplah empatik dan simpatik
- ii. Tunjukanlah sebagai komunikator terpercaya
- iii. Bertindaklah sebagai pembimbing, bukan pendorong
- iv. Kemukakanlah fakta dan kebenaran
- v. Bercakaplah dengan gaya mengajak, bukan menyuruh
- vi. Jangan bersikap super
- vii. Jangan mengentengkan hal-hal yang mengkhawatirkan
- viii. Jangan mengkritik

- ix. Jangan Emosional
- x. Bicaralah secara meyakinkan

b) Komunikasi Kelompok (*group communication*)

Komunikasi kelompok ialah antara seseorang dengan sekelompok orang dalam situasi tatap muka. Kelompok ini bisa kecil, dapat juga besar, tetapi berapa jumlah orang yang termasuk kelompok kecil dan berapa jumlahnya yang termasuk kelompok besar tidak ditentukan dengan perhitungan secara eksak, dengan ditentukan berdasarkan ciri dan sifat komunikasi dalam hubungannya dengan proses komunikasi. Dalam komunikasi kelompok dibedakan antara komunikasi kelompok kecil dan komunikasi kelompok besar.

i. Komunikasi kelompok kecil (*small group communication*)

Komunikasi kelompok kecil ini ialah komunikasi antara seorang manajer atau administrator dengan sekelompok karyawan yang memungkinkan terdapatnya kesempatan bagi salah seorang untuk memberikan tanggapan secara verbal.

ii. Komunikasi kelompok besar (*large group communication*)

Komunikasi kelompok besar ialah komunikasi kelompok komunikasi yang karena jumlahnya banyak, dalam suatu situasi komunikasi hampir tidak terdapat kesempatan untuk memberikan tanggapan secara verbal.

2.4. Pengertian Motivasi

Istilah motivasi berasal dari kata Latin “*movere*” yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi agar bekerja mencapai tujuan yang ditentukan (Malayu S.P Hasibuan, 2007). Pada dasarnya seorang bekerja karena keinginan memenuhi kebutuhan hidupnya.

Pada dasarnya seorang bekerja karena keinginan memenuhi kebutuhan hidupnya. Dorongan keinginan pada diri seseorang dengan orang yang lain berbeda sehingga perilaku manusia cenderung beragam di dalam bekerja. Dorongan keinginan pada diri seseorang inilah yang disebut dengan motivasi. Menurut beberapa ahli, motivasi didefinisikan sebagai berikut :

1. Hamzah B. Uno (2007) mengatakan bahwa motivasi adalah dorongan dasar yang menggerakkan tingkah laku seseorang. Dorongan ini berada pada diri seseorang yang menggerakkan untuk melakukan sesuatu yang sesuai dengan dorongan dalam dirinya. Oleh karena itu, perbuatan seseorang yang didasarkan atas motivasi tertentu mengandung tema sesuai dengan motivasi yang mendasarinya.

2. Menurut Hasibuan (2007) motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau berkerjasama, bekerja efektif dan terintregasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Dari definisi diatas, maka motivasi dapat didefinisikan sebagai masalah yang sangat penting dalam setiap usaha kelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi, masalah motivasi dapat dianggap simpel karena pada dasarnya manusia mudah dimotivasi, dengan memberikan apa yang diinginkannya. Masalah motivasi, dianggap kompleks, karena sesuatu dianggap penting bagi orang tertentu.

Menurut Lau dan Shani dalam (Zuhdi, 2006), terdapat dua pendekatan umum dalam mempelajari motivasi, yaitu teori isi dan teori proses :

1. Teori isi adalah teori yang menjelaskan mengenai profil kebutuhan yang dimiliki seseorang. Teori ini berusaha mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja. Teori isi antara lain adalah Teori Hirarki Kebutuhan Maslow, Teori E-R-G, Teori Dua Faktor, dan Teori Tiga Motif Sosial.
2. Teori proses menjelaskan proses melalui dimana munculnya hasrat seseorang untuk menampilkan tingkah laku tertentu. Teori ini berkaitan dengan identifikasi variabel dalam motivasi dan bagaimana variabel-variabel tersebut saling berkaitan. Beberapa teori proses antara lain Teori Keadilan dan Teori Ekspektansi.

Dari teori-teori motivasi yang telah dipaparkan diatas, maka teori yang dipakai dalam penelitian ini adalah teori motivasi yang dikembangkan oleh Abraham Maslow yang dikenal dengan "*Teori Hierarki Kebutuhan*". Alasan penulis menggunakan teori ini, karena teori ini merupakan teori dasar yang mewakili kebutuhan-kebutuhan manusia.

Banyak teori motivasi yang dikemukakan oleh para ahli yang dimaksudkan untuk memberikan uraian yang menuju pada apa sebenarnya manusia dan manusia akan menjadi seperti apa. Teori-teori itu antara lain :

1. Teori motivasi menurut Abraham Maslow

Manusia dimotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawaan. Kebutuhan ini terdiri dari lima jenis dan terbentuk dalam suatu tingkat atau hirerarki kebutuhan, yaitu :

- a) Kebutuhan fisiologikal, seperti sandang, pangan dan papan.
- b) Kebutuhan keamanan, tidak hanya dalam arti fisik, akan tetapi juga mental psikologikal dan intelektual.

- c) Kebutuhan sosial, berkaitan dengan menjadi bagian dari orang lain, dicintai orang lain dan mencintai orang lain.
- d) Kebutuhan prestise yang pada umumnya tercermin dalam berbagai simbol-simbol status.
- e) Aktualisasi diri dalam arti tersedianya kesempatan bagi seseorang untuk mengembangkan potensi yang terdapat dalam dirinya sehingga berubah menjadi kemampuan nyata.

2. Teori motivasi menurut Clayton Alderfer

Teori Alderfer dalam Ahmad (2013) dikenal dengan akronim “ERG” yang merupakan huruf-huruf pertama dari tiga istilah, yaitu : E = Existence (identik dengan hierarki pertama dan kedua teori Maslow). R = Relatedness (senada dengan hierarki ketiga dan keempat konsep Maslow). G = Growth (mengandung makna yang sama dengan hierarki kelima Maslow). Apabila teori Alderfer disimak lebih lanjut lagi, maka akan terlihat bahwa :

- a) Makin tidak terpenuhinya suatu kebutuhan tertentu, makin besar pula keinginan untuk memuaskannya.
- b) Kuatnya keinginan memuaskan kebutuhan yang “lebih tinggi” semakin besar, apabila kebutuhan “yang lebih rendah” telah dipuaskan.
- c) Sebaliknya, semkin sulit memuaskan kebutuhan yang tingkatnya lebih tinggi, semakin besar keinginan untuk memuaskan kebutuhan yang lebih mendasar.

3. Teori motivasi menurut Herzberg

Teori yang dikembangkan oleh Herzberg (Hasibuan, 2006) dikenal dengan “Model dua faktor” dari motivasi, yaitu faktor motivasional dan faktor higiene atau “pemeliharaan”. Faktor motivasional adalah hal-hal pendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik, yang berarti bersumber dari dalam diri seseorang, sedangkan yang dimaksud dengan faktor higiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang berarti bersumber dari luar diri seseorang, misalnya dari organisasi, tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan kekerjaannya. Menurut Herzberg (Hasibuan, 2006), yang tergolong sebagai faktor motivasional antara lain ialah pekerjaan seseorang, keberhasilan yang diraih, kesempatan bertumbuh, kemajuan dalam berkarir dan penguasaan orang lain. Sedangkan faktor-faktor higiene atau pemeliharaan mencakup antara lain status seseorang dalam organisasi, hubungan seorang karyawan dengan atasannya, hubungan seseorang dengan rekan-rekan sekerjanya, kebijaksanaan

organisasi, sistem administrasi dalam organisasi, kondisi kerja dan sistem imbalan yang berlaku.

Setiap organisasi selalu berupaya untuk berhasil dalam mencapai tujuan. Ini dilakukan agar kelangsungan hidup organisasi tetap terjaga dalam menjaga stabilitas produktivitasnya. Penjelasan mengenai konsep motivasi manusia menurut Abraham Maslow (dalam Robbins dan Judge, 2008) mengacu pada lima kebutuhan pokok yang disusun secara hirarkis, yaitu :

1. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)

Merupakan kebutuhan pada tingkat yang paling bawah. Kebutuhan ini merupakan salah satu dorongan yang kuat pada diri manusia, karena merupakan kebutuhan untuk mempertahankan hidupnya. Manifestasi kebutuhan ini terlihat dalam tiga hal pokok, sandang, pangan dan papan. Bagi karyawan, kebutuhan akan gaji, uang lembur, perangsang, hadiah-hadiah dan fasilitas lainnya seperti rumah, kendaraan dll. Menjadi motif dasar dari seseorang mau bekerja efektif dan dapat memberikan produktivitas yang tinggi bagi organisasi.

2. Kebutuhan akan Rasa Aman (*Security Needs*)

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat kedua. Seseorang mempunyai harapan untuk dapat memenuhi standar hidup yang dianggapnya wajar. Kebutuhan ini mengarah kepada rasa keamanan, ketentraman dan jaminan seseorang dalam kedudukannya, jabatannya, wewenangnya dan tanggung jawabnya sebagai karyawan. Dia dapat bekerja dengan antusias dan penuh produktivitas bila dirasakan adanya jaminan formal atas kedudukan dan wewenangnya.

5. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)

Kebutuhan sosial ini sering juga disebut kebutuhan untuk dicintai dan mencintai, atau kebutuhan untuk menjadi bagian dari kelompok tertentu. Kebutuhan akan diikutsertakan, meningkatkan relasi dengan pihak-pihak yang diperlukan dan tumbuhnya rasa kebersamaan termasuk adanya *sense of belonging* dalam organisasi.

6. Kebutuhan akan Harga Diri atau Martabat (*Esteem Needs*)

Kebutuhan pada tingkat keempat adalah kebutuhan akan harga diri atau martabat. Termasuk juga kebutuhan akan status dan penghargaan. Kebutuhan akan kedudukan dan promosi dibidang kepegawaian. Seseorang mempunyai kecenderungan untuk dipandang bahwa mereka adalah penting, bahwa apa yang mereka lakukan ada artinya, bahwa mereka mempunyai kontribusi pada lingkungan sekitarnya.

2.5. Kinerja

Kinerja adalah hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Pabundu Tika, 2008:121). Mangkunegara (2007) mengatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Siswandi (2013), kinerja adalah kondisi dari sebuah kelompok dimana mereka melakukan pekerjaan dengan lebih giat dan lebih baik dengan tujuan asing masing individu.

Syarat untuk menimbulkan kinerja adalah bahwa tugas dan jabatan yang dipegangnya itu sesuai dengan kemampuan dan minatnya. Tugas dan jabatan yang kurang sesuai dengan kemampuan dan minat pegawai akan memberikan hambatan, bahkan frustrasi, yang justru akan menimbulkan ketegangan yang seringkali menjelma dalam sikap dan tingkah laku agresif, terlalu banyak kritik, memberontak, atau perilaku lainnya (Nitisemito, 2002:160). Seorang pegawai yang kinerjanya tinggi mempunyai sikap-sikap yang positif seperti kegembiraan, kerjasama, kebanggaan dalam dinas, ketaatan kepada kewajiban, serta adanya kesetiaan dari pegawai tersebut (Moekijat, 2005).

Menurut Sutrisno (2010) , bahwa pengukuran kinerja meliputi :

1. *Quality* (Kualitas)
Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan
2. *Quantity* (Kuantitas)
Merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah-jumlah rupiah, unit, dan siklus kegiatan yang dilakukan.
3. *Time Lines* (Ketepatan Waktu)
Merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi kegiatan orang lain.
4. *Cost effectiveness*
Merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya manusia organisasi (manusia, keuangan, teknologi, dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
5. *Need for supervision*

Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seseorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

6. *Interpersonal Impact*

Yaitu tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

Sedangkan Kinerja diukur melalui indikator sebagai berikut (Moekijat,2005)

1. Kegembiraan

Kegembiraan merupakan rasa senang pegawai yang muncul dalam diri karena perasaan yang optimis. Optimis merupakan sikap atau pandangan hidup yang dalam segala hal dipandang kebaikan saja. Orang yang optimis adalah orang yang selalu berpandangan baik dalam menghadapi segala hal. Pegawai yang selalu gembira biasanya mempunyai peluang yang besar untuk mengerjakan dengan baik, sedangkan pegawai yang tidak mempunyai gembira, biasanya pekerjaan yang dihasilkan tidak akan maksimal.

2. Kerjasama

Kerjasama di antara rekan kerja merupakan kondisi yang diinginkan oleh manajemen perusahaan, agar setiap pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik. Motivasi kerja seorang pegawai tidak bisa lepas dari lingkungan kerja seorang pegawai atau kehidupan pribadinya. Hubungan antara pegawai dalam peningkatan mutu kehidupan berkarya dapat beraneka ragam. Berbagai teknik yang digunakan pada intinya berkisar pada peningkatan partisipasi para pegawai dalam proses pengambilan keputusan yang menyangkut pekerjaan mereka dan hubungannya dengan sesama rekan kerja.

3. Kebanggaan dalam dinas

Perasaan senang terhadap pekerjaan merupakan perasaan senang pada diri pegawai terhadap pekerjaan yang diberikan perusahaan. Apabila seseorang mengerjakan suatu pekerjaan dengan senang atau menarik bagi dirinya, maka hasil pekerjaannya akan lebih memuaskan daripada mengerjakan pekerjaan yang tidak disenangi. Demikian pula apabila akan memberikan tugas pada seseorang, maka langkah baiknya bila sebelumnya mengetahui apakah orang tersebut senang atau tidak dengan pekerjaan yang akan diberikan. Hal ini dilakukan agar mendapatkan suatu hasil yang lebih memuaskan. Jadi rasa senang dengan suatu pekerjaan juga merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan mutu dari hasil produksi.

4. Ketaatan dan peraturan

Ketaatan kepada kewajiban merupakan tindakan pegawai terhadap peraturan yang telah ditetapkan perusahaan apakah bisa menaatinya. Pegawai yang mempunyai konsekuensi tinggi harus mau menaati semua kewajibannya sesuai dengan kesepakatan saat pertama kali bekerja.

5. Kesetiaan

Kesetiaan adalah sikap mental pegawai yang ditujukan pada keberadaan perusahaannya. Kesetiaan timbul dari dalam diri sendiri. Pegawai merasakan kesadaran yang tinggi bahwa antara dirinya dengan perusahaan merupakan dua pihak yang saling membutuhkan. Pegawai tersebut membutuhkan perusahaan tempat mencari sumber penghidupan dan pemenuhan kebutuhan sosial lainnya. Di sisi lain perusahaan juga dianggap mempunyai kepentingan pada karyawan, karena dengan pegawai itulah, perusahaan akan dapat melakukan produksi dalam rangka pencapaian tujuannya. Dengan demikian, kesetiaan yang tinggi dapat mendorong tingginya kepedulian terhadap perusahaan.

As'ad (1991:65), mengemukakan beberapa syarat kriteria ukuran kinerja yang baik yaitu apabila lebih realibel, realitas, representatif dan dapat diprediksikan. Lebih lanjut dikatakan bahwa yang umum dipakai sebagai kriteria ukuran kinerja adalah kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi dan keselamatan dalam menjalankan pekerjaan.

Menurut Lopez (1982:337), mengukur kinerja secara umum yaitu melalui :

1. Kuantitas kerja
2. Kualitas kerja
3. Pengetahuan tentang pekerjaan
4. Pendapat yang disampaikan
5. Keputusan yang diambil
6. Perencanaan kerja
7. Daerah organisasi kerja

Berdasarkan pemaparan diatas, dapat dinyatakan kinerja karyawan meliputi :

1. Kualitas

Kualitas meliputi unsur ketepatan, ketelitian, keterampilan, dan keberhasilan. Sedangkan menurut Dharma (1995:55) bahwa pengukuran kualitas mencerminkan tingkat kepuasan yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Jadi kualitas kerja karyawan memiliki unsur pokok yaitu :

- a. Tingkat ketelitian;
- b. Hasil pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan;

- c. Komitmen karyawan terhadap tugasnya;
 - d. Adanya evaluasi pekerjaan secara rutin;
 - e. Keinginan menambah keterampilan dan pengetahuan.
2. Kuantitas
- Kuantitas keberhasilan seorang karyawan menurut Dharma (1995:44) adalah karyawan yang berhasil menjalankan pekerjaannya dengan baik salah satunya adalah dengan menyelesaikan jumlah hasil kerja yang telah ditentukan atau bahkan melebihi target. Dalam hubungannya dengan usaha untuk meningkatkan kuantitas hasil kerja maka banyak faktor yang mempengaruhi dan perlu mendapat perhatian, adalah :
- a. Adanya usaha untuk meningkatkan produktivitas;
 - b. Hasil pekerjaan sesuai dengan target yang ingin dicapai;
 - c. Perbandingan target dan hasil yang dicapai.
3. Ketepatan Waktu
- Dalam pelaksanaan pekerjaan waktu yang digunakan selalu diperhitungkan dengan tepat. Penggunaan waktu yang efektif akan meningkatkan keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dijelaskan bahwa pentingnya pencatatan waktu adalah :
- a. Kesesuaian pekerjaan dibanding dengan jadwal yang ditentukan;
 - b. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan;
 - c. Kesiapan untuk melaksanakan tugas lembur atau pekerjaan yang berbeda;
 - d. Adanya aturan tentang jam kerja;

3. Metode Penelitian

Penelitian yang dilaksanakan pada karya ilmiah ini adalah penelitian kausal. Kausal merupakan riset yang bertujuan utama membuktikan hubungan sebab akibat atau hubungan mempengaruhi dan dipengaruhi dari variabel-variabel yang diteliti (Margono, 2010). Penjelasan yang dilakukan dalam karya ilmiah ini adalah menjelaskan analisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi internal dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini menggunakan data yang diperoleh melalui responden, dimana responden akan memberikan respon verbal dan atau respon tertulis sebagai tanggapan atas pernyataan yang diberikan. Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder.

3.1. Metode Pengumpulan Data

Adapun metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini antara lain :

1. Kuisisioner

Kuisisioner adalah pengumpulan data yang dilakukan dengan mengajukan daftar pertanyaan secara tertulis kepada responden. Pertanyaan yang diajukan adalah pertanyaan yang secara logis berhubungan dengan masalah penelitian dan tiap jawaban pertanyaan mempunyai makna dalam pengujian hipotesis.

2. Studi Pustaka

Studi Pustaka adalah penelitian yang dilakukan dengan membaca literature atau buku – buku yang ada kaitannya dengan masalah yang diteliti.

3.2. Uji Instrumen Data

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengetahui sah atau valid tidaknya suatu kuisisioner. Suatu kuisisioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai r hitung (*correlated item-total correlations*) dengan nilai r tabel. Jika nilai r hitung $>$ r tabel dan bernilai positif maka pertanyaan tersebut dikatakan valid (Ghozali, 2006).

2. Uji Reabilitas

Menurut Ghozali (2006) reliabilitas sebenarnya adalah alat untuk mengukur suatu kuisisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuisisioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Sebagai misal variabel atau konstruk autonomi yang diukur dengan 3 indikator autonom1, autonom2 dan autonom3 yang masing-masing merupakan pertanyaan yang mengukur tingkat autonomi seseorang. Jawaban responden terhadap pertanyaan ini dikatakan reliabel jika masing-masing pertanyaan dijawab secara konsisten atau jawaban tidak boleh acak oleh karena masing-masing pertanyaan hendak mengukur hal yang sama yaitu autonomi. Jika jawaban terhadap ke tiga indikator ini acak, maka dapat dikatakan bahwa tidak reliabel.

3.3. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda dilakukan untuk mengetahui adanya hubungan secara linier antara variabel dependen dengan variabel-variabel independen. Analisis ini digunakan untuk memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan Ghozali (2009).

3.4. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dalam penelitian ini terdiri dari : uji multikolinearitas, uji heterokedastitas dan uji linieritas. Keseluruhan uji asumsi klasik diproses dengan menggunakan program SPSSv.23 *for windows*.

1. Uji Multikolonieritas
2. Uji Heterokedastisitas
3. Uji Normalitas

3.5. Uji Hipotesis

1.Uji t

Uji statistik digunakan untuk mengetahui seberapa jauh masing-masing variabel gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, dan motivasi dalam menerangkan variabel kinerja karyawan. Dalam hal ini, apakah masing-masing variabel gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi internal dan motivasi berpengaruh terhadap variabel kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan dengan melihat langsung pada hasil perhitungan koefisien regresi melalui SPSS pada bagian *Unstandardized Coefficients* dengan membandingkan *Unstandardized Coefficient* sdengan *Standar error ofestimate* sehingga akan didapatkan hasil yang dinamakan t hitung (Ghozali ,2006). Sebagai dasar pengambilan keputusan dapat digunakan rumus pengujian sebagai berikut:

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

Keterangan :

t = test signifikan dengan angka korelasi

bi = koefisien regresi

S(bi) = *Standard error* dari koefisien korelasi

Adapun kriteria Uji T adalah sebagai berikut :

1. Apabila $t_{hitung} > t_{tabel}$ dan tingkat signifikan $\alpha < 0,05$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hal ini berarti variabel independen secara individual berpengaruh terhadap variabel dependen.
2. Apabila $t_{hitung} < t_{tabel}$ dan tingkat signifikan $\alpha > 0,05$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Hal ini berarti variabel independen secara individual tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

2. Uji F

Uji F bertujuan untuk menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan ke dalam model secara simultan atau bersama-sama mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen (Ghozali, 2006). Hipotesis nol (H_0) yang hendak diuji adalah apakah semua parameter dalam model sama dengan nol, atau

$$H_0 : b_1 = b_2 = \dots = b_k = 0$$

Artinya apakah semua variabel independen bukan merupakan penjelas yang signifikan terhadap variabel dependen :

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

Dimana :

R^2 = Koefisien Determinasi

k = Jumlah Variabel Bebas

n = Jumlah sampel

F = F hitung yang kemudian dibandingkan dengan F tabel

Adapun kriteria pengujian uji F adalah sebagai berikut:

1. Mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.
2. Dengan membandingkan nilai F hitung dengan F tabel apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_1 diterima. Berarti masing-masing variabel independen secara bersama-sama membandingkan nilai F hitung dengan F tabel apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_1 ditolak. Berarti masing-masing variabel independen secara bersama-sama tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

3.6. Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi (R^2) antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

Kelemahan mendasar dalam penggunaan koefisien determinasi adalah bias terhadap jumlah variabel independen yang dimasukkan ke dalam model. Setiap tambahan satu variabel independen ke dalam model, maka R^2 pasti meningkat tidak peduli apakah variabel independen tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Oleh karena itu banyak peneliti menganjurkan untuk menggunakan nilai *adjusted* R^2 pada saat mengevaluasi mana model regresi terbaik. Tidak seperti R^2 , nilai *adjusted* R^2 dapat naik atau turun apabila satu variabel independen ditambahkan ke dalam model (Ghozali, 2006).

$$R^2 = \sum Y \frac{b_1 \sum X_1 Y + \sum X_2 Y + b_2 \sum X_3 Y + b_3}{\sum Y^2}$$

Di mana :

R^2 = Koefisien Determinasi Berganda

Y = Variabel terikat

X = Variabel Bebas

b = Koefisien Regresi Linier

4. Pembahasan

Hasil pengujian koefisien dari analisis regresi linear berganda, menunjukkan variabel gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, dan motivasi) mempunyai pengaruh terhadap variabel terikat (kinerja karyawan) pada PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk, Jember secara parsial. Ketiga variabel bebas yaitu variabel gaya kepemimpinan, komunikasi internal dan motivasi berpengaruh secara simultan terhadap semangat kerja pada PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk, Jember.

Hasil pengujian koefisien dari analisis regresi linear berganda, menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi internal dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk, Jember dengan arah positif. Berdasarkan hasil pengujian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis yang menyatakan, “ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, dan motivasi pada Sumber Alfaria Trijaya Tbk, Jember” adalah diterima. Hal ini mengindikasikan bahwa jika gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, dan motivasi memiliki nilai positif, maka akan memberikan pengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk, Jember.

1. Pengaruh secara parsial gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, dan motivasi terhadap semangat kerja karyawan.
 - a) Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat pengaruh yang signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh taraf signifikansi sebesar 0,004 dan lebih kecil dari 0,05 dan $t_{hitung} (3,027) > t_{tabel} (1,668)$ yang berarti hipotesis diterima. Pengujian secara statistik ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk, Jember. Hasil penelitian ini memperkuat penelitian sebelumnya oleh Astuti (2015) yang menyatakan ada pengaruh signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan dan sesuai dengan hipotesis yang diajukan, yaitu gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap semangat kerja. Hasil ini bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Qoriah (2016) yang menyatakan bahwa adanya pengaruh signifikan komunikasi internal terhadap kinerja karyawan.
 - b) Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan tidak terdapat pengaruh yang signifikan komunikasi internal terhadap kinerja. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh taraf signifikansi sebesar 1,182 dan lebih besar dari 0,05 dan $t_{hitung} (1,349) > t_{tabel} (1,668)$ yang berarti hipotesis ditolak. Pengujian secara statistik ini membuktikan bahwa tidak adanya pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa tidak ada pengaruh komunikasi internal terhadap kinerja karyawan PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk, Jember.
 - c) Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat pengaruh motivasi terhadap kinerja. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh taraf signifikansi

sebesar 0,034 dan lebih kecil dari 0,05 dan $t_{hitung} (2,160) > t_{tabel} (1,668)$ yang berarti hipotesis diterima. Pengujian secara statistik ini membuktikan bahwa adanya pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa ada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk, Jember. Hasil ini memperkuat penelitian sebelumnya oleh Qoriah (2016) yang menyatakan ada pengaruh signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan, Chairunnisah (2012) yang menyatakan ada pengaruh signifikan motivasi terhadap kinerja, dan Siswandi (2013) yang menyatakan ada pengaruh signifikan motivasi terhadap kinerja karyawan dan sesuai dengan hipotesis yang diajukan, yaitu motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2. Pengaruh secara simultan gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi internal dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Melalui hasil perhitungan yang telah dilakukan diperoleh signifikansi hitung sebesar 0,000 dan lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 yang berarti hipotesis diterima. Pengujian secara statistik ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, dan motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa ada pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, dan motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil ini memperkuat penelitian sebelumnya Qoriah (2016) yang menyatakan ada pengaruh signifikan gaya kepemimpinan, komunikasi internal, dan motivasi terhadap kinerja karyawan, dan sesuai dengan hipotesis yang diajukan, yaitu gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

5. Kesimpulan dan Saran

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil pembahasan pada bab sebelumnya yang menggunakan IBM SPSS Versi 20 dapat diambil beberapa kesimpulan, diantaranya :

1. Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan uji t ditunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan nonmanajerial PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk, Jember.
2. Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan uji t ditunjukkan bahwa variabel komunikasi internal tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan nonmanajerial PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk, Jember.

3. Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan uji t ditunjukkan bahwa variabel motivasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan nonmanajerial PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk, Jember.
4. Variabel gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi internal dan motivasi berpengaruh signifikan secara simultan kinerja karyawan nonmanajerial PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk, Jember.

5.2. Saran

Berdasarkan dari hasil pembahasan pada bab sebelumnya dan kesimpulan yang telah ditetapkan diatas, maka penulis dapat memberikan saran khususnya kepada pihak manajemen PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk, Jember yaitu hendaknya perusahaan dalam upaya menjaga kinerja karyawan lebih menitikberatkan pada gaya kepemimpinan tranformasional, dan motivasi, sehingga dengan lebih memerhatikan gaya kepemimpinan transformasional dan motivasi diharapkan akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Adapun yang perlu diperhatikan oleh PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk Jember terkait hasil penelitian adalah :

1. Agar kepemimpinan transformasional pada PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk Jember maksimal, maka pimpinan seharusnya meningkatkan beberapa berikut :
 - a. Pemimpin merasa yakin bahwa tugas yang karyawan kerjakan dapat terselesaikan dengan baik dan tepat waktu
 - b. Pemimpin menekankan kepercayaan bahwa karyawan bisa melakukan tugas dengan baik dan tepat waktu
 - c. Pemimpin mampu menekankan kepada karyawan akan pentingnya tujuan dan komitmen perusahaan
 - d. Pemimpin menekankan konsekuensi etis atas keputusan baik untuknya maupun karyawan
 - e. Pemimpin memberikan dukungan kepada karyawan
 - f. Peimpin mengkomunikasikan visi perusahaan yang menarik dengan menggunakan simbol
 - g. Pemimpin memberikan apresiasi yang tinggi kepada karyawan
 - h. Pemimpin memberikan arahan serta ilmu kepada karyawan

2. Pimpinan PT Sumber Alfaria Trijaya Tbk, Jember sebaiknya meningkatkan motivasi karyawan dengan memberikan reward bagi karyawan berprestasi dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkreasi dan berinovasi.
3. Beberapa penelitian yang telah dilakukan dengan judul yang sama dengan yang dipakai peneliti berusaha melakukan kajian tentang pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi internal, dan motivasi terhadap kinerja karyawan. Tetapi penelitian-penelitian sebelumnya memperoleh hasil yang berbeda-beda. Sehingga diperlukan penelitian kembali yang mengkaji pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, komunikasi internal dan motivasi terhadap kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Aziz Wahab.2008. *Anatomi Organisasi dan Kepemimpinan*. Pendidikan Bandung : Alfabeta
- Ahmad, Basyir.2013. *Teori E-R-G (Clayton Aldelfer) Kasus Mak Yati Pemulung Berkorban Kambing*
<http://basyir46e.blogstudent.mb.ipb.ac.id/files/2014/01/Teori-E-RG-on-kurban-final.pdf>. Accessed at 10 agustus 2016.
- Alex S. Nitisemito.2002. Manajemen Personalia : *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Anwar Prabu Mangkunegara.2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- Basu Swastha.2007. *Manajemen Penjualan*. Cetakan Ke-duabelas. Penerbit Liberty Yogyakarta, Yogyakarta.
- Bass, & Avolio, B.J. (1996). *The Multifactor Leadership Question*. Naire Report, Palo Alto, LA : Mind Gorden inc.
- Chairunissah, Siti.2012. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Internal, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan*. Fakultas Ekonomi. Universitas Gunadarma Depok
- Effendy Onong Uchjana.2013. *Ilmu Komunikasi*. PT Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Fathoni.2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta, Bandung.
- Ghozali,Imam.2006.*Aplikasi Analisis Multivariate D engan Program SPSS. 4 ed.* Badan Penerbit Universitas Diponegoro.Semarang
- Hadari Nawawi.2005. *Evaluasi dan Manajemen Kinrja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta : Gajah Mada University Pers.
- Hamzah B. Uno.2007. *Teori Motivasi dan Pengukurannya Analisis di Bidang Pendidikan*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Handoko.2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. BPF. Yogyakarta.
- Hasibuan Malayu. S. P.2006. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan Malayu. S.P.2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Sembilan, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Hasibuan Malayu. S.P.2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi revisi, PT. Bumi Aksara, Jakarta.

- Hasibuan Malayu. S.P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi, Jakarta : Bumi Aksara
- Ida Ayu Brahmasari. *Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap kepuasan serta dampaknya pada kinerja perusahaan (studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia)*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Vol.10, No. 2, September 2008, 124-135.
- Kartono, Kartini.2009. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. PT Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Khoirusmadi, Ahmad Sofian. *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Pegawai dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kota Pekalongan)*. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Margono.2010. *Sumber Daya Manusia dan Kinerja Karyawan*.Rineka Cipta. Jakarta
- Maslow, A. 2008. *Teori Hierarki Kebutuhan Maslow*.diakses 10 agustus 2016. dari <http://belajarsikologi.com/teori-hierarki-kebutuhan-maslow/>
- Moekijat.2005. *Manajemen Kepegawaian*. Penerbit Alumni. Bandung.
- Munawir, Imam.2011. *Dasar-Dasar Manajemen, Organisasi, dan Kepemimpinan*. PT. Bina Ilmu, Surabaya.
- Nuraini, Noni. 2014. *Pengaruh Komunikasi Internal dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karawan Bagian PULP Machine pada PT Indah Kiat PULP dan Paper Tbk Peranting, Riau*. UIN SUSKA Riau.
- Purwanto, Djoko.2010. *Komunikasi Bisnis*. Edisi Keempat, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Pillai, R.2003. *Personality Transformasional Leadership*. Trust, and the 2000 US
- Rivai, Veitzhal.2005. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Robbins, Stephen. P. dan Mary Coulter.2006. *Manajemen*. PT Indeks Kelompok Graedia. Jakarta.
- Robbins, Stephen dan A. Judge.2008. *Perilaku Organisasi (Organizational Behaviour)*. Edisi 12 jilid 1 dan 2. Jakarta. Penerbit Salemba Empat
- Siagian, Sondong. P.2002. *Kiat Meningkatkan Produktifitas Kerja*. PT Rineka Cipta. Jakarta.
- Sunarsih.2001. *Kepemimpinan Transformasiona Dalam Era Perubahan Organisasi*. Jurnal Manajemen dan Bisnis. VO 15 No.2, Desember 2001: 106-116
- Supranto, J. 2008. *Statistik Teori dan Aplikasi Edisi Ketujuh*.Jilid 1. Erlangga. Jakarta.

- Sutrisno, Edy.2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Kencana, Jakarta.
- Sugiyono.2011. *Metode Penelitian Pendidikan (Pedekatan Kuantitatif, Kualitatif, R dan D)*. Alfabeta. Bandung.
- Sholikah, Ita.2015. *Pengaruh Reward, Phunishment, dan Motivasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PTPN Xii (Persero) Kebun Jatiroto Kalibaru Banyuwangi*. Skripsi, Universitas Muhammadiyah Jember.
- Qoriah, Rona Nur. 2016. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Internal, dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan*. Fakultas Ekonomi. Universitas Muhammadiyah Jember
- Tika, Pabundu.2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Bumi Aksara, Jakarta.
- Yuanita Widyanti Sofiana Sari.2014. *Pengaruh Komunikasi Internal, Reward, dan Phunishment terhadap Motivasi Kerja*. Fakultas Ekonomi. Universitas Muhammadiyah Jember.
- Yuyun Fitri Astuti.2015. “*Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada Karyawan Pamella Supermarket 7*”. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Yogyakarta.