

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dalam sebuah organisasi atau perusahaan, factor sumber daya manusia memegang peranan penting dalam melaksanakan kegiatannya, karena sumber daya manusia berperan dalam hal perencanaan, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Oleh sebab itu perlu adanya pengelolaan sumber daya manusia yang tepat guna mencapai keberhasilan dan tujuan dari suatu organisasi melalui manajemen yang baik sebagai alat untuk mencapai tujuan tersebut. Malayu S.P Hasibuan (2005:10) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Manajemen sumber daya manusia dalam organisasi sangatlah penting, karena hal tersebut merupakan pemeran utama pendayagunaan sumber-sumber yang lain. Bagaimanapun lengkapnya sarana dan fasilitas kerja semuanya tidak berarti tanpa di tunjang sumber daya manusia yang ada seperti karyawan yang terampil dan mempunyai dedikasi tinggi dari masing-masing anggota organisasi. Seorang karyawan yang memiliki dedikasi yang tinggi ditunjukkan dengan kinerja (hasil kerja yang dihasilkan) yang tinggi dan baik dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi.

Kantor Pemkab Ponorogo merupakan salah satu lembaga pemerintahan yang mempunyai peranan penting dalam hal pelayanan public, media informasi, dan media interaksi bagi masyarakat di Kabupaten Ponorogo. Lembaga ini memiliki beberapa sub bagian salah satunya adalah Bagian Umum. Bagian ini bertugas melaksanakan urusan Tata Usaha, kepegawaian, kearsipan, urusan rumah tangga, perlengkapan dan perjalanan Dinas DPRD dan secretariat DPRD serta urusan keprotokolan dan perpustakaan (<http://sekwan.ponorogo.go.id> diakses 30 maret 2016).

Sebagai salah satu Lembaga Kepemerintahan, Kantor Bagian Umum berusaha melaksanakan tugas-tugas yang telah ditetapkan oleh pemerintah. Hal ini dapat dilakukan dengan meningkatkan kinerja karyawan agar tugas-tugas yang telah diamanahkan dapat bejalan dengan baik dan benar. Oleh sebab itu penelitian terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sangatlah penting. Dengan mengetahui hal tersebut mempermudah suatu organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan suatu organisasi.

Kinerja karyawan yang berkualitas tentu diharapkan oleh setiap institusi atau instansi. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa factor, yaitu kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisai, kepemimpinan dan motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, komunikasi dan factor-faktor lainnya (Siagian, 2006). Dari beberapa factor yang telah disebutkan, salah satu factor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah factor kepemimpinan karena pemimpin memegang peran utama yang merupakan tombak keberhasilan pelaksanaan organisasi perusahaan.

Perusahaan bisa mendapatkan hasil yang baik jika pimpinan mampu menggerakkan bawahan dengan baik.

Seorang pemimpin harus mampu menyikapi berbagai macam permasalahan yang timbul dalam perusahaan yang dipimpinnya, baik yang menyangkut perusahaan maupun menyangkut karyawannya agar terbina semangat kerja yang tinggi yang nantinya berdampak pada kinerja karyawan. Istianto (2009 : 2) menyatakan bahwa pada sebuah organisasi pemerintahan, kesuksesan atau kegagalan dalam pelaksanaan tugas dan penyelenggaraan pemerintahan dipengaruhi oleh kepemimpinan. Melalui kepemimpinan dan didukung oleh kapasitas organisasi pemerintahan yang memadai, maka penyelenggaraan tata pemerintahan yang baik (*Good Governance*) akan terwujud, sebaliknya kelemahan kepemimpinan merupakan salah satu sebab keruntuhan kinerja birokrasi di Indonesia.

Berdasarkan pengamatan sementara peneliti, di Kantor Bagian Umum Pemkab Ponorogo peran kepemimpinannya kurang maksimal. Sebagai seorang pemimpin hendaknya menggunakan kewenangannya dengan baik. Hal ini sejalan dengan yang di ungkapkan oleh Drs. Heidjrachman (2001 : 217) bahwa pemimpin adalah seseorang yang mempunyai wewenang untuk memerintah orang lain dan didalam mengerjakan pekerjaannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan bantuan orang lain. Sementara yang terjadi di Kantor Bagian Umum Pemkab Ponorogo, pemimpin tidak mau melimpahkan sebagian kewenangannya kepada bawahannya.

Selain itu terkadang pemimpin juga sering bertugas ke luar kota yang mengakibatkan masih dijumpai pegawai yang di beri tugas dan tanggung jawab namun tidak fokus terhadap pekerjaannya, sehingga dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selain factor pemimpin, komunikasi sangat dibutuhkan antara karyawan dengan pimpinan maupun antara sesama karyawan. Dengan adanya hal tersebut, komunikasi sangat dibutuhkan antara pegawai dengan pimpinan maupun antara sesama pegawai. Komunikasi memberikan penjelasan kepada para karyawan tentang apa yang harus dilakukan, seberapa baik karyawan mengerjakannya dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerjanya.

Pada Kantor Bagian Umum Pemkab Ponorogo, komunikasi yang terjadi haruslah efektif sehingga arus pesan yang disampaikan diantara karyawan dapat diterima. Akan tetapi, dalam menjalankan komunikasi yang efektif di Kantor Bagian Umum Pemkab Ponorogo terkadang ditemukan kendala seperti perbedaan informasi dalam penerimaan pesan dan kurang tercapainya kesamaan makna menjadi penyebabnya. Pegawai terkadang tidak seluruhnya memahami tugas yang harus dilaksanakan dan pegawai kadang kala keliru menafsirkan informasi yang disampaikan dalam menjalankan instruksi pimpinan.

Menurut Dra. Umi Farida, MM dalam bukunya *Diktat Manajemen Sumber Daya Manusia II* (2012 : 73), komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari

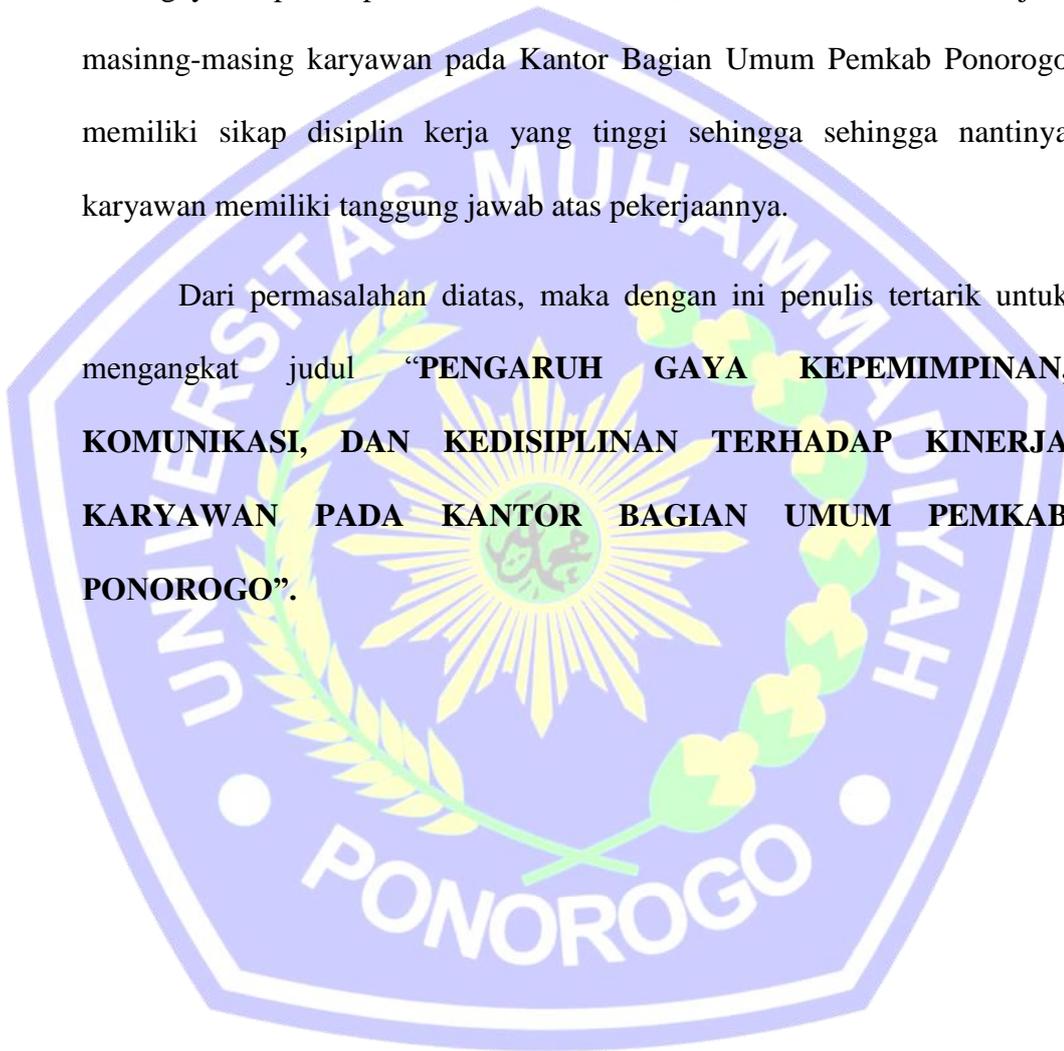
seseorang ke orang lain. Pemindahan pengertian tersebut melibatkan lebih dari sekedar kata-kata yang digunakan dalam percakapan, tetapi juga ekspresi wajah, intonasi, titik puas vocal dan sebagainya. Sedangkan pemindahan pengertian yang efektif memerlukan tidak hanya transmisi data, tetapi memerlukan tidak hanya transmisi data, tetapi memerlukan ketrampilan-ketrampilan tertentu (membaca, menulis, mendengarkan, berbicara lain-lain) dari pengirim berita dan penerima.

Selain dengan gaya kepemimpinan dan komunikasi yang baik, faktor lain yang perlu diperhatikan suatu organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai adalah disiplin kerja. Disiplin kerja sangat dibutuhkan dalam meningkatkan kinerja karyawan karena dengan disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seorang karyawan terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Menurut Malayu S.P Hasibuan (2006) mengatakan “kedisiplinan diartikan bilamana karyawan selalu datang dan pulang tepat pada waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma social yang berlaku”. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, disiplin adalah ketaatan (kepatuhan) kepada peraturan (tata tertib). Jadi dapat disimpulkan bahwa disiplin merupakan bentuk ketaatan dan kepatuhan kepada sesuatu peraturan yang telah dibuat.

Maka untuk mewujudkan kinerja yang optimal pada Kantor Bagian Umum Pemkab Ponorogo, pemimpin mempunyai peranan penting dalam mempengaruhi bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara

produktif untuk mencapai tujuan organisasi, oleh karena itu gaya kepemimpinan sangatlah penting. Selain dengan gaya kepemimpinan, komunikasi antara atasan dengan bawahan harus terjalin dengan baik, agar pesan yang disampaikan bisa diterima dan dilaksanakan oleh karyawan. Dari gaya kepemimpinan dan komunikasi, akan lebih maksimal jika masing-masing karyawan pada Kantor Bagian Umum Pemkab Ponorogo memiliki sikap disiplin kerja yang tinggi sehingga nantinya karyawan memiliki tanggung jawab atas pekerjaannya.

Dari permasalahan diatas, maka dengan ini penulis tertarik untuk mengangkat judul **“PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI, DAN KEDISIPLINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KANTOR BAGIAN UMUM PEMKAB PONOROGO”**.



1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, maka penulis merumuskan permasalahan sebagai berikut :

- a) Apakah ada pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada kantor bagian umum Pemkab Ponorogo ?
- b) Apakah ada pengaruh antara komunikasi terhadap kinerja karyawan pada kantor bagian umum Pemkab Ponorogo ?
- c) Apakah ada pengaruh antara kedisiplinan terhadap kinerja karyawan pada kantor bagian umum Pemkab Ponorogo ?
- d) Apakah ada pengaruh secara bersama-sama antara gaya kepemimpinan, komunikasi, dan kedisiplinan terhadap kinerja karyawan pada kantor bagian umum Pemkab Ponorogo ?

1.3 Batasan Masalah

Untuk lebih mengarah pada pembahasan yang sistematis dan terarah maka dalam pemecahan masalah perlu kiranya diadakan pembatasan masalah. Dengan adanya pembatasan masalah tersebut akan diperoleh langkah yang tepat serta ruang lingkup yang sesuai dengan masalah yang penulis kemukakan. Maka penulis memberikan batasan permasalahan pada masalah yang berhubungan dengan gaya kepemimpinan, komunikasi, kedisiplin dan kinerja.

1.4 Tujuan Dan Manfaat Penelitian

1.4.1 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian :

- a. Untuk mengetahui pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada kantor bagian umum Pemkab Ponorogo.
- b. Untuk mengetahui pengaruh antara komunikasi terhadap kinerja karyawan pada kantor bagian umum Pemkab Ponorogo.
- c. Untuk mengetahui apakah ada pengaruh antara kedisiplinan terhadap kinerja karyawan pada kantor bagian umum Pemkab Ponorogo.
- d. Untuk mengetahui pengaruh secara bersama-sama antara gaya kepemimpinan, komunikasi, dan kedisiplinan terhadap kinerja karyawan pada kantor bagian umum Pemkab Ponorogo.

1.4.2 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian :

1. Bagi Kantor Bagian Umum Pemkab Ponorogo

Dengan diadakannya penelitian ini, memberikan referensi apakah ada pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi, dan kedisiplinan terhadap kinerja karyawan pada kantor bagian umum Pemkab Ponorogo. Sehingga membantu peneliti untuk melakukan evaluasi dan memperbaiki menjadi lebih baik lagi.

2. Bagi Mahasiswa/ Peneliti

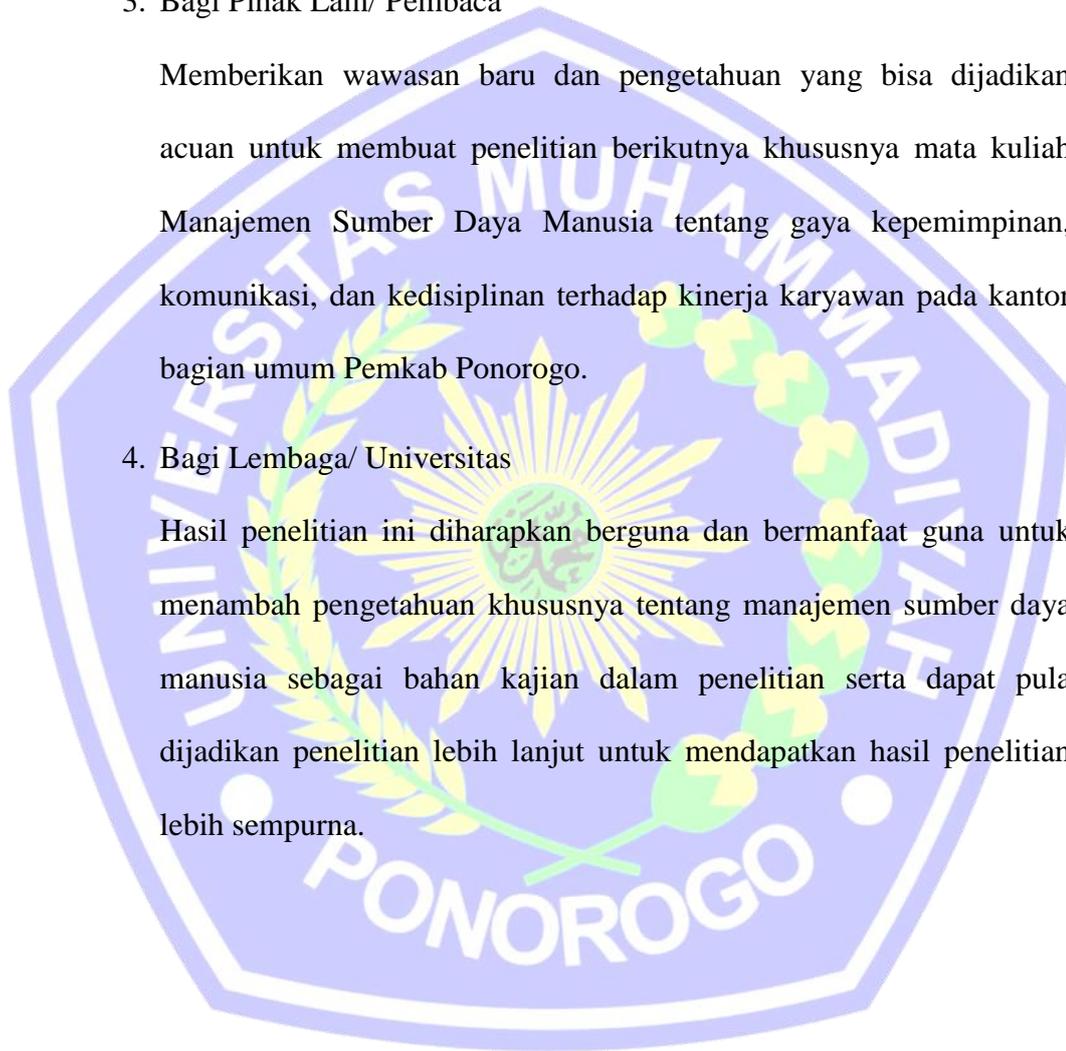
Dapat membandingkan fenomena-fenomena yang ada di perusahaan yang akan diteliti dan dapat memperoleh pengetahuan yang lebih luas setelah melakukan penelitian.

3. Bagi Pihak Lain/ Pembaca

Memberikan wawasan baru dan pengetahuan yang bisa dijadikan acuan untuk membuat penelitian berikutnya khususnya mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia tentang gaya kepemimpinan, komunikasi, dan kedisiplinan terhadap kinerja karyawan pada kantor bagian umum Pemkab Ponorogo.

4. Bagi Lembaga/ Universitas

Hasil penelitian ini diharapkan berguna dan bermanfaat guna untuk menambah pengetahuan khususnya tentang manajemen sumber daya manusia sebagai bahan kajian dalam penelitian serta dapat pula dijadikan penelitian lebih lanjut untuk mendapatkan hasil penelitian lebih sempurna.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia kalau dibedah akan dijumpai dua pengertian utama yaitu :

1. Manajemen

Menurut Hasibuan (2003), manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif untuk mencapai tujuan tertentu.

2. Sumber Daya Manusia

Gomes (2002) berpendapat, sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi meliputi semua orang yang melakukan aktivitas.

Sesuai dengan pendapat Hasibuan (2003) dan Gomes (2002) tersebut, maka Mangkunegara (2005) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan pegawai.

Menurut Dra. Umi Farida (2012) Sumber daya manusia adalah suatu bidang ilmu untuk mempelajari bagaimana mengatur proses

pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu dan dapat memberikan kepuasan bagi semua pihak. Semua pihak tersebut baik yang terlibat secara langsung (pemegang saham/pemilik, manajer dan pekerja) maupun tidak langsung yaitu semua faktor eksternal (pemasok, investor, pelanggan, pemerintah dan masyarakat).

Selain itu kita juga harus mengetahui fungsi manajemen, yaitu (<http://vickyindiarito.wordpress.com> diakses 11 Mei 2016) :

- a. Perencanaan (*planning*), yaitu kegiatan memperkirakan atau menggambarkan keadaan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan organisasi. Perencanaan merupakan tahap awal dari pelaksanaan berbagai aktivitas perusahaan.
- b. Pengorganisasian (*organizing*), yaitu kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.
- c. Pengarahan (*actuating*), yaitu kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau kerjasama dan bekerja secara efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi.
- d. Pengendalian (*controlling*), yaitu kegiatan mengendalikan pegawai agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.

Bila terjadi penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan.

2.1.2 Pengertian dan peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Di dalam suatu organisasi pengelolaan yang baik pada manajemen sumber daya manusia sangat penting. Hal ini mengingat karyawan merupakan asset suatu organisasi yang wajib dijaga. Yang menjadi sumber daya manusia dalam penelitian ini adalah karyawan Kantor Bagian Umum Pemkab Ponorogo. Dengan semakin berkembangnya suatu organisasi maka makin sulit pula perencanaan dan pengendalian untuk para karyawan. Oleh karena itu, maka sangatlah dibutuhkan manajemen sumber daya manusia yang mengatur dan mengatasi masalah-masalah yang berhubungan dengan sumber daya manusianya baik dalam hal administrasi, pembagian tugas maupun pada kegiatan manajemen sumber daya manusia lainnya.

Menurut I Komang Ardana (2012:5), pengertian manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakan dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan (dalam Umi Farida, SE, MM, 2012).

Manajemen sumber daya manusia menurut Handoko (2001:4) adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi (dalam Ari Sucipto Ari, 2013).

Menurut Abdurrahmat Fathoni (2006:8), sumber daya manusia merupakan modal dan kekayaan yang terpenting dari setiap kegiatan manusia. Manusia sebagai unsur terpenting mutlak dianalisis dan dikembangkan dengan cara tersebut. Waktu, tenaga, kemampuannya benar-benar dapat dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan organisasi, maupun kepentingan individu (dalam Ratna Indraswati, 2013).

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia melakukan atau menyusun perencanaan yang terkait dengan program kerja yang akan dilaksanakan, pengorganisasian tentang pembagian kelompok tugas masing-masing anggota, pengarahan atau pengkoordinasian tugas dari atasan dan memberikan pengawasan atau pengendalian yang cukup yang digunakan sebagai tindakan koreksi dari hasil kerja yang sudah dicapai dan melakukan evaluasi sebagai suatu bentuk kearah yang lebih baik dan mengarahkan perilaku guru bagi kepentingan instansi serta pemberian balas jasa yang sepadan sesuai kemampuan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Peranan manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2005:14) adalah bahwa perananan manajemen sumber daya manusia adalah mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah :

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification* dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man on the right place and the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memprakirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan kita pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, pelatihan dan penilaian prestasi kerja karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangon.

2.1.3 Gaya Kepemimpinan

2.1.3.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Seorang pemimpin organisasi dapat melakukan berbagai cara dalam kegiatan mempengaruhi atau member motivasi orang lain atau bawahan agar melakukan tindakan-tindakan yang selalu terarah terhadap

pencapaian tujuan organisasi. Cara ini mencerminkan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinnya, dan merupakan gambaran gaya kepemimpinannya.

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang dilakukan oleh orang tersebut pada waktu berupaya mempengaruhi aktivitas orang lain seperti yang dilihat orang lain. Persepsi ini mungkin sangat berbeda dengan persepsi pemimpin atas perilakunya sendiri, yang dapat didefinisikan sebagai swapersepsi (Self-perception) dan bukan gaya.

Effendi (<http://manajemenringga.blogspot.com> di akses 18 Maret 2016), berpendapat bahwa gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin melaksanakan kegiatannya dalam upaya membimbing, memandu, mengarahkan, dan mengontrol pikiran, perasaan, atau perilaku seorang atau sejumlah orang untuk mencapai tujuan tertentu.

2.1.3.2 Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Tiga macam gaya kepemimpinan (<http://pradana-arya.blogspot.com> di akses 18 Maret 2016):

1. Otokratis

Kepemimpinan seperti ini menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya. Jadi, kekuasaanlah yang sangat dominan diterapkan.

2. Demokrasi

Gaya ini ditandai adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif.

Dibawah kepemimpinan demokratis cenderung bermoral tinggi dapat bekerjasama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.

3. Gaya kepemimpinan kendali bebas

Pemimpin memberikan kekuasaan penuh terhadap bawahan, struktur organisasi bersifat longgar dan pemimpin bersifat pasif.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2005:170) gaya kepemimpinan ada tiga, yaitu :

1. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut system sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijakan hanya ditetapkan sendiri oleh pimpinan, bahwa tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Falsafah pimpinan ialah “bawahan untuk pimpinan/atasan. Bawahan hanya bertugas sebagai pelaksana keputusan yang telah ditetapkan pimpinan.

2. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah apabila kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerja sama serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi bawahan. Pimpinan memotivasi bawahan agar ikut serta agar ikut merasa memiliki perusahaan. Falsafah pimpinan ialah “pemimpin (dia) untuk bawahan”. Bawahan harus

berpartisipasi memberikan saran, ide, dan pertimbangan-pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Keputusan tetap dilakukan pimpinan dengan mempertimbangkan saran dan ide yang diberikan bawahanya. Pemimpin menganut sistem manajemen terbuka (*open management*) dan desentralisasi wewenang. Pemimpin dengan gaya partisipatif akan mendorong kemampuan bawahan mengambil keputusan, Dengan demikian, pemimpin akan selalu membina bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

3. Gaya Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan delegatif apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijakan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaanya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaanya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan. Bawahan dituntut memiliki kematangan dalam pekerjaan (kemampuan) dan kematangan melakukan sesuatu yang berdasarkan pengetahuan dan ketrampilan.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin harus memiliki gaya kepemimpinan yang tepat karena gaya kepemimpinan merupakan suatu usaha yang dilakukan pemimpin untuk mempengaruhi bawahanya dalam melaksanakan dan menjalankan tugas perusahaan. Dengan gaya kepemimpinan yang tepat, maka pemimpin dapat mencapai tujuan perusahaan dengan mudah.

2.1.4 Komunikasi

2.1.4.1 Pengertian Komunikasi

Operasi yang aktif dari setiap organisasi sebagiannya tergantung kepada keefektifan komunikasinya. Harus ada pihak-pihak yang bersangkutan yang didasarkan pada pertukaran informasi secara efektif. Pengambilan keputusan memainkan suatu peranan penting dalam organisasi dan keputusan menjadi lebih baik jika informasi yang diperlukan disediakan bagi pengambil keputusan.

Menurut Dra. Umi Farida, MM dalam bukunya *Diktat Manajemen Sumber Daya Manusia II* (2012 : 73), komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Pemindahan pengertian tersebut melibatkan lebih dari sekedar kata-kata yang digunakan dalam percakapan, tetapi juga ekspresi wajah, intonasi, titik puas vocal dan sebagainya. Sedangkan pemindahan pengertian yang efektif memerlukan tidak hanya transmisi data, tetapi memerlukan tidak hanya transmisi data, tetapi memerlukan ketrampilan-ketrampilan tertentu (membaca, menulis, mendengarkan, berbicara lain-lain) dari pengirim berita dan penerima.

Komunikasi yang efektif memungkinkan manajemen mengambil keputusan yang lebih jitu. Komunikasi juga merupakan alat yang penting untuk memperbaiki prestasi individu serta hasil operasi. Komunikasi yang meningkatkan kerjasama, sebagai pertukaran informasi antara orang-orang guna menghasilkan pengertian. Komunikasi adalah proses

pemindahan pengeretian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain (Handoko,2003).

Menurut Handoko (2003) komunikasi berperan sebagai :

- a. Pemuasan kebutuhan-kebutuhan manusiawi seperti kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain
- b. Perlawanan terhadap pengaruh-pengaruh yang monoton atau membosankan
- c. Pemenuhan keinginan untuk mempengaruhi perilaku orang lain
- d. Pelayanan sebagai sumber informasi hubungan pekerjaan yang tidak disediakan saluran-saluran komunikasi formal

2.1.4.2. Tujuan Komunikasi

Tujuan komunikasi menurut H.A Widjadja sebagai berikut (<http://amirlahjeni.wordpress.com>di akses 18 Maret 2016).

1. Supaya yang kita sampaikan dapat dimengerti
2. Memahami orang lain
3. Supaya gagasan dapat diterima orang lain
4. Menggerakkan orang lain untuk melakukan sesuatu

2.1.4.3. Unsur-Unsur Komunikasi

Lasswell (<http://adiprakoso.blogspot.com> di akses 11 Maret 2016) menjelaskan komunikasi meliputi lima unsur sebagai jawaban dari pertanyaan yang diajukan, yaitu :

1. Komunikator (siapa yang mengatakan?)
2. Pesan (mengatakan apa?)
3. Media (melalui saluran/*channel*/media apa?)
4. Komunikan (kepada siapa?)
5. Efek (dengan dampak/efek apa?)

Jadi berdasarkan paradigma Lasswell tersebut, secara sederhana proses komunikasi dalam pihak komunikator membentuk (*encode*) pesan dan menyampaikannya melalui suatu saluran tertentu kepada pihak penerima yang menimbulkan efek tertentu.

2.1.4.4. Jenis-Jenis Komunikasi

Jenis-jenis komunikasi pada dasarnya digunakan untuk menciptakan atau meningkatkan aktifitas hubungan antara manusia atau kelompok. Jenis komunikasi (www.sarjanaku.com diakses 11 Mei 2016) terdiri dari :

1. Komunikasi Verbal
 - a. *Vocabullary* (perbendaharaan kata-kata) : Komunikasi tidak akan efektif bila pesan disampaikan dengan kata-kata yang tidak dimengerti, oleh karena itu kata menjadi penting dalam komunikasi.

- b. *Racing* (kecepatan) : Komunikasi akan lebih efektif dan sukses bila kecepatan bicara dapat diatur dengan baik, tidak perlu cepat maupun terlalu lambat.
- c. Intonasi suara : Intonasi akan mempengaruhi arti pesan secara dramatik sehingga pesan akan menjadi lain artinya bila diucapkan dengan intonasi suara yang berbeda. Intonasi suara yang tidak proposional merupakan hambatan dalam berkomunikasi.
- d. Humor : Humor dapat meningkatkan kehidupan yang lebih bahagia. Tertawa mempunyai hubungan fisik dengan psikis dan harus diingat bahwa humor adalah merupakan satu-satunya selingan dalam berkomunikasi.
- e. Singkat dan jelas : Komunikasi akan efektif bila disampaikan secara singkat dan jelas, langsung pada pokok permasalahannya sehingga lebih mudah dimengerti.
- f. *Timing* (waktu yang terjadi) : hal kritis yang perlu diperhatikan karena berkomunikasi akan berarti bila seseorang bersedia untuk berkomunikasi, artinya dapat menyediakan waktu untuk mendengar atau memperhatikan apa yang disampaikan.

2. Komunikasi Non Verbal

Komunikasi non verbal adalah penyampaian pesan tanpa kata-kata dan komunikasi non verbal memberikan arti pada komunikasi verbal.

Yang termasuk komunikasi non verbal :

- a. Ekspresi wajah merupakan sumber yang kaya dengan komunikasi, karena ekspresi wajah cerminan suasana emosi seseorang.
- b. Kontak mata, merupakan sinyal alamiah untuk berkomunikasi. Dengan mengadakan kontak mata selama berinteraksi berarti kita menghargai lawan bicara kita.
- c. Sentuhan adalah bentuk komunikasi personal mengingat sentuhan lebih bersifat spontan daripada komunikasi verbal.
- d. Postur tubuh dan gaya berjalan. Cara seseorang, duduk, berdiri dan bergerak memperlihatkan ekspresi dirinya. Postur tubuh dan gaya berjalan merefleksikan emosi, konsep diri, dan tingkat kesehatannya.
- e. *Sound* (suara). Rintihan, menarik nafas panjang, tangisan juga salah satu ungkapan perasaan dan pikiran seseorang yang dapat dijadikan komunikasi. Bila dikombinasikan dengan semua bentuk komunikasi non verbal lainnya sampai desis atau suara dapat menjadi pesan yang sangat jelas.
- f. Gerak isyarat, adalah yang dapat mempertegas pembicaraan. Menggunakan isyarat sebagai bagian dari komunikasi seperti mengetuk-ngetukkan kaki atau menggerakkan tangan selama berbicara menunjukkan seseorang dalam keadaan stress, bingung atau sebagai upaya untuk menghilangkan stress.

Ridwan (<http://ridwanjuli.blogspot.co.id> di akses 30 Maret 2016),

Menurut arah prosesnya komunikasi dibedakan sebagai berikut :

- a. Komunikasi satu arah (one way communication), komunikasi yang berlangsung dari satu pihak saja, yaitu dari pihak komunikator dengan tidak member kesempatan kepada komunikan untuk memberikan respon atau tanggapan.
- b. Komunikasi dua arah (two ways communication), komunikasi yang berlangsung antara dua pihak dan ada timbale balik dari komunikator maupun komunikan. Komunikasi dua arah dapat terjadi secara vertical, horizontal, dan diagonal.
- c. Komunikasi ke segala arah, komunikasi yang berlangsung dari berbagai komunikatordan komunikan yang saling berinteraksi yang tingkat, kedudukan, serta wewenangnya berbeda-beda.

2.1.5 Kedisiplinan

2.1.5.1 Pengertian Kedisiplinan

Upaya meningkatkan kinerja pegawai, aspek utama yang ditentukan adalah kualitas pegawai. Upaya awal yang dilakukan dalam peningkatan kinerja pegawai adalah kualitas pegawai yang berbentuk disiplin kerja.

Menurut Hasibuan (2000:194) dalam bukunya berjudul *Manajemen Sumber Daya Mnusia*, kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Jadi, seseorang akan mematuhi atau mengerjakan semua tugasnya dengan

baik, bukan atas paksaan. Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak.

Menurut Prof. DR. H. Abdurrahmat Fathoni, MSi (2006:172) dalam bukunya *Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya. Kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak.

Menurut Singodimedjo (2002) disiplin adalah kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya (dalam Suyanto, 2012). Disiplin yang baik akan mempercepat tujuan sekolah atau organisasi, sedangkan disiplin yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat tempo pencapaian tujuan yang menjadi target.

Disiplin (*discipline*) adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin merupakan bentuk pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam sebuah organisasi. Oleh karena itu agar kelangsungan perusahaan terjaga dan produktifitas mencapai target yang ditetapkan, para tenaga kerja

perlu memperoleh bimbingan disiplin kerja yang langgeng dan merupakan fungsi yang harus dilaksanakan. Manajemen tenaga kerja merupakan manajemen pada fungsi hirarki perusahaan.

Menurut Bejo Siswanto Hadiwijoyo (2001:91) disiplin adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat kepada peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup melaksanakannya tidak mengelak wewenang yang diberikan kepadanya. (<http://materi-skripsi.blogspot.co.id/2012/04/disiplin-kerja.html> diakses 18 Maret 2016).

Dari pendapat diatas, maka pengertian disiplin dapat diartikan sebagai peraturan akan tata tertib yang harus dipatuhi oleh setiap karyawan dan mengandung sanksi-sanksi bagi mereka yang melanggar dan tidak mentaati.

2.1.5.2 Macam-Macam Disiplin Kerja

Dalam pelaksanaan disiplin kerja manajemen membagi bentuk-bentuk disiplin kerja tersebut dalam dua macam, yang mana diutarakan oleh T. Hani Handoko M.B.A:2010:208-209 (dalam Suyanto, 2012) sebagai berikut:

1. Pendisiplinan *Preventif* yaitu kegiatan atau tindakan yang mendorong pegawai untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Artinya melalui kejelasan dan penjelasan tentang pola sikap atau tindakan dan perilaku yang diinginkan dari setiap anggota organisasi

dusahakan pencegahan jangan sampai para guru berperilaku negatif sehingga pelanggaran-pelanggaran dapat dicegah.

2. Pendisiplinan *Korektif* adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut. Apabila ada guru yang secara nyata telah melakukan pelanggaran atas ketentuan yang berlaku atau gagal memenuhi standar yang telah ditentukan, kepadanya dikenakan sanksi disipliner dalam bentuk suatu hukuman dan disebut tindakan pendisiplinan.

2.1.5.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kedisiplinan

Berikut ini adalah factor-faktor yang mempengaruhi kedisiplinan menurut Drs. Malayu Hasibuan (2000:194-198) :

1. Tujuan dan Kemampuan
2. Teladan Pimpinan
3. Balas Jasa
4. Keadilan
5. Waskat
6. Sanksi Hukuman
7. Ketegasan
8. Hubungan Manusia

Jadi dapat dikatakan disiplin menjadi kunci terwujudnya tujuan organisasi. Dengan disiplin yang baik berarti para pegawai sadar dan bersedia mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

2.1.6 Kinerja

2.1.6.1 Pengertian Kinerja

Wibowo (2007:7) menyatakan bahwa pengertian *Performance* sering diartikan sebagai kinerja, hasil kerja/ prestasi kerja. Kinerja mempunyai makna lebih luas, bukan hanya menyatakan sebagai hasil kerja, tetapi juga bagaimana proses kerja berlangsung. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (<http://elib.unikom.ac.id/download.php?id=94370> diakses 18 Maret 2016).

Sedangkan pengertian kinerja menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegaran (2002:67) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (<http://danhid.blogspot.com/.../pengertian-kinerja-oleh-dana> diakses 18 Maret 2016).

Dari beberapa pengertian yang telah diuraikan diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil kerja pegawai/karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan untuk membantu perusahaan dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.6.2 Penilaian Atau Pengukuran Kinerja

Untuk mengetahui kinerja pegawai, maka perlu diadakan penilaian terhadap kinerja itu sendiri, dari penilaian itu dapat diketahui apakah kinerja yang dihasilkan oleh pegawai telah memenuhi standart atau tidak. Dengan melakukan penilaian kinerja pegawai, pimpinan dapat memperoleh informasi tentang kinerja pegawai yang dapat digunakan oleh organisasi untuk memperbaiki kinerja pegawai untuk lebih memotivasi pegawai agar mau mengembangkan diri serta sebagai dasar perencanaan dan pengambilan keputusan.

Pengertian penilaian prestasi kerja/kinerja menurut A.A Prabu Mangkunegaran (2002:69) dari berbagai pendapat adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pimpinan perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya (<http://danhid.blogspot.com/.../pengertian-kinerja-oleh-dana> diakses 18 Maret 2016).

Sedangkan Dessler (2006:323) mengemukakan bahwa pengukuran/penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini atau di masa lalu dan relatif terhadap standart kerjanya.

Dari beberapa pendapat tentang penilaian kinerja pegawai dapat disimpulkan bahwa penilaian kerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk menilai kinerja pegawai terhadap hasil kerjanya. Disamping itu juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja dengan

tepat dan memberikan tanggung jawab kepada pegawai atau organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerjanya di masa yang akan datang.

Sedangkan menurut Hasibuan (2005:95) unsure-unsur yang dinilai dalam penilaian kinerja adalah :

1. Kesetiaan
2. Prestasi Kerja
3. Kejujuran
4. Kedisiplinan
5. Kreativitas
6. Kerja sama
7. Kepemimpinan
8. Kepribadian
9. Prakarsa
10. Kecakapan
11. Tanggung Jawab

Penilaian kinerja bermanfaat bagi bawahan, atasan dan organisasi perusahaan. Menurut Robbins (2006:256) menyatakan bahwa penilaian kinerja mempunyai sejumlah manfaat sebagai berikut :

1. Untuk mendapatkan kompensasi
2. Sebagai umpan balik kinerja bagi karyawan
3. Perencanaan pelatihan
4. Menetapkan promosi jabatan
5. Perencanaan sumber daya manusia

6. Dipertahankan atau dikeluarkan seorang karyawan
7. Riset

2.1.6.3 Faktor-Faktor Pembentukan Kinerja

Menurut Robbins (2006:121), kinerja merupakan pengukuran terhadap hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

a. Iklim organisasi

Iklim kerja dalam suatu organisasi sangatlah penting bagi pimpinan untuk memahami kondisi organisasi, karena ia harus menyalurkan bawahan sehingga mereka dapat mencapai tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Dengan adanya iklim kerja yang kondusif, maka hal itu akan mempengaruhi kinerja karyawan.

b. Kepemimpinan

Peranan pemimpin harus mampu dan dapat memainkan peranannya dalam suatu organisasi, pemimpin harus mampu menggali potensi-potensi yang ada pada dirinya dan memanfaatkannya di dalam unit organisasi.

c. Kualitas pekerjaan

Pekerjaan yang dilakukan dengan kualitas yang tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Penyelesaian tugas yang terandalkan, tolok ukur minimal kualitas kinerja pastilah dicapai.

d. Kemampuan kerja

Kemampuan untuk mengatur pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya termasuk membuat jadwal kerja, umumnya mempengaruhi kinerja seorang karyawan.

e. Inisiatif

Inisiatif merupakan faktor penting dalam usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan. Untuk memiliki inisiatif dibutuhkan pengetahuan serta ketrampilan yang dimiliki para karyawan dalam usaha untuk meningkatkan hasil yang dicapainya.

f. Motivasi

Motivasi ini merupakan subyek yang penting bagi pimpinan, karena menurut definisi pimpinan harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Pimpinan perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya untuk bekerja sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

g. Daya tahan atau kehandalan

Apakah karyawan mampu membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya. Sebab akan mempengaruhi ketepatan waktu hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan.

h. Kuantitas pekerjaan

Pekerjaan yang dilakukan karyawan harus memiliki kuantitas kerja tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan. Dengan memiliki kuantitas kerja sesuai dengan yang ditargetkan, maka hal itu

akan dapat mengevaluasi kinerja karyawan dalam usaha meningkatkan prestasi kerjanya.

i. Disiplin kerja

Dalam memperhatikan peranan manusia dalam organisasi, agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan diperlukan adanya kedisiplinan yang tinggi sehingga dapat mencapai suatu hasil kerja yang optimal atau mencapai hasil yang diinginkan bersama.

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Hubungan Gaya Kepemimpinan Dengan Kinerja

Kinerja karyawan yang berkualitas tentu diharapkan oleh setiap perusahaan. Kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa factor, yaitu kompensasi, lingkungan kerja, budaya organisai, kepemimpinan dan motivasi kerja, disiplin kerja, kepuasan kerja, komunikasi dan factor-faktor lainnya (Siagian, 2006). Dari beberapa factor yang telah disebutkan, salah satu factor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah factor kepemimpinan. Karena pemimpin memegang peran utama yang merupakan tombak keberhasilan pelaksanaan organisasi perusahaan

2.2.2 Hubungan Komunikasi Dengan Kinerja

Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain (Handoko,2003). Operasi yang aktif dari setiap organisasi sebagiannya tergantung kepada keefektifan komunikasinya. Harus ada pihak-pihak yang bersangkutan yang didasarkan pada pertukaran informasi secara efektif. Pengambilan

keputusan memainkan suatu peranan penting dalam organisasi dan keputusan menjadi lebih baik jika informasi yang diperlukan disediakan bagi pengambil keputusan.

Komunikasi yang meningkatkan kerjasama, sebagai pertukaran informasi antara orang-orang guna menghasilkan pengertian yang nantinya akan menghasilkan kinerja yang baik.

2.2.3 Hubungan Kedisiplinan Terhadap Kinerja

Menurut Bejo Siswanto Hadiwijoyo (2001:91) disiplin adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat kepada peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup melaksanakannya tidak mengelak wewenang yang diberikan kepadanya. Dari pendapat tersebut, maka pengertian disiplin dapat diartikan sebagai peraturan akan tata tertib yang harus dipatuhi oleh setiap karyawan dan mengandung sanksi-sanksi bagi mereka yang melanggar dan tidak mentaati. Jika karyawan dalam suatu organisasi semua karyawan dapat menjalankan kedisiplinan dengan baik maka karyawan akan lebih bertanggung jawab pada tugasnya yang nantinya akan berdampak positif bagi kinerja karyawan itu sendiri.

2.2.4 Hubungan Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja

Untuk mewujudkan kinerja yang optimal, pemimpin mempunyai peranan penting dalam mempengaruhi bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi, oleh

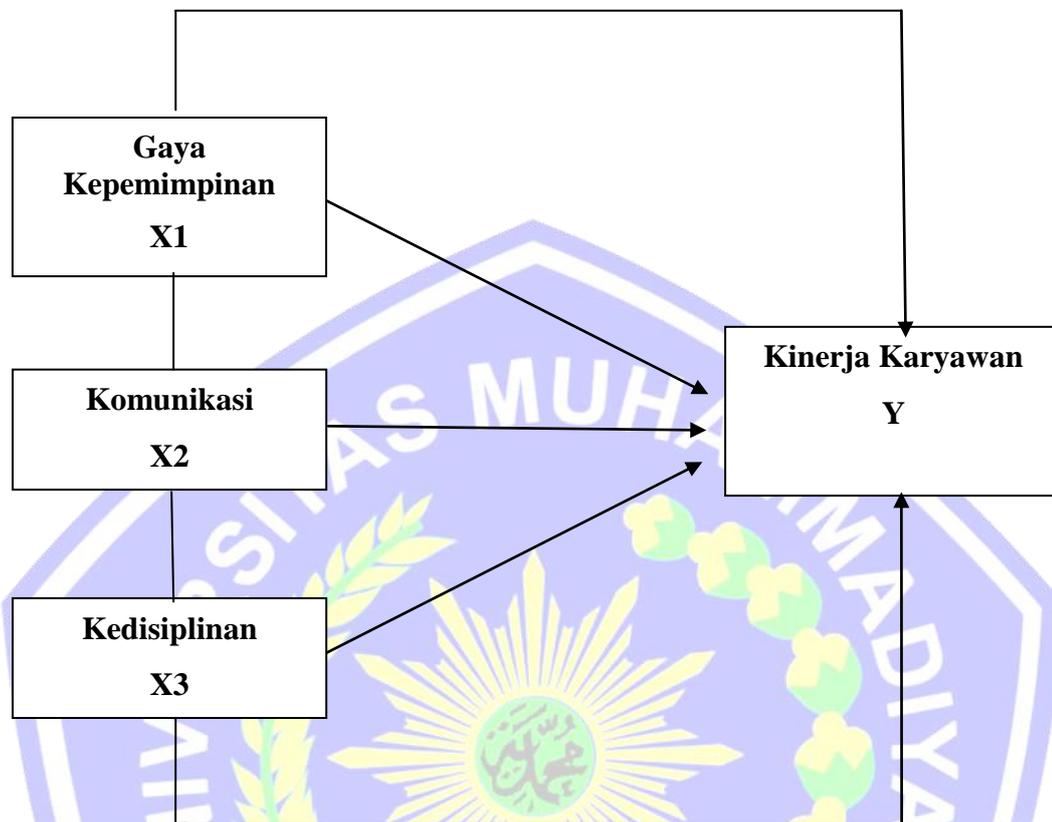
karena itu gaya kepemimpinan sangatlah penting. Selain dengan gaya kepemimpinan, komunikasi antara atasan dengan bawahan harus terjalin dengan baik, agar pesan yang disampaikan bisa diterima dan dilaksanakan oleh karyawan. Dari gaya kepemimpinan dan komunikasi, akan lebih maksimal jika masing-masing karyawan memiliki sikap disiplin kerja yang tinggi sehingga nantinya karyawan memiliki tanggung jawab atas pekerjaannya.

2.3 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan berbagai teori sebagaimana yang telah diuraikan diatas, maka kerangka pikiran dalam penelitian ini adalah sebagaimana ditunjukkan dalam bagan 6.1 berikut ini :



Gambar 6.1



Untuk mengetahui pengaruh factor Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Dan Kedisiplinan baik secara bersama-sama (simultan) ataupun sendiri-sendiri (parsial) terhadap kinerja karyawan pada kantor bagian umum Pemkab Ponorogo, maka perlu dilakukan analisis Regresi Linier Berganda yang nantinya akan diketahui manakah diantara factor-factor Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Dan Kedisiplinan yang mempunyai pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada kantor bagian umum Pemkab Ponorogo.

2.4 Tinjauan Terdahulu

Tinjauan hasil penelitian terdahulu dapat dijadikan dasar gambaran penelitian berikutnya, walaupun ada perbedaan subyek, obyek yang digunakan, variabel penelitian yang digunakan, maupun indikator yang diteliti.

1. Nama Peneliti : Agung Setiawan

Judul/Tahun : "PENGARUH DISIPLIN KERJA DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH KANJURUHAN MALANG (2013)"

Hasil Penelitian : Pertama, disiplin kerja secara simultan dan parsial tidak berpengaruh pada kinerja karyawan. Kedua, motivasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Rumah Sakit Umum Daerah Kanjuruhan Malang. Jadi Variabel dominannya adalah motivasi.

2. Nama Peneliti : M. Kiswanto

Judul/Tahun : "PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN KALTIM POS SAMARINDA (2010)"

Hasil Penelitian : Secara simultan variabel kepemimpinan dan komunikasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Kaltim Pos Samarinda. Dari hasil uji secara parsial diketahui bahwa variabel yang berpengaruh dominan adalah variabel komunikasi. Hal ini ditunjukkan dengan nilai standariluzad coefficient beta terbesar yaitu 0,628, dan nilai t hitung terbesar yaitu

6,827, dan didukung oleh nilai signifikan $0,000 < 0,005$, sehingga hipotesis kedua yang berbunyi bahwa variabel komunikasi memberikan pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada Kaltim Pos samarinda terbukti kebenarannya.

3. Nama Peneliti : I Gusti Agung Ayu Maya Prabasari

Judul/Tahun : "PENGARUH MOTIVASI, DISIPLIN KERJA DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. PLN (PERSERO) DISTRIBUSI BALI (2012)"

Hasil Penelitian : Variabel motivasi, disiplin kerja dan komunikasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel motivasi merupakan variabel yang paling dominan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (PERSERO) distribusi Bali. Hal ini ditunjukkan dari hasil standarlized coefficient beta paling besar, dimana nilai koefisien beta variabel motivasi sebesar 0,446.

2.5 Hipotesis

Sugiyono (2012:70) menyatakan bahwa Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan penelitian dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan sebelumnya, maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut :

- H1 : Terdapat pengaruh antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada kantor bagian umum Pemkab Ponorogo.
- H2 : Terdapat pengaruh antara komunikasi terhadap kinerja karyawan pada kantor bagian umum Pemkab Ponorogo.
- H3 : Terdapat pengaruh antara kedisiplinan terhadap kinerja karyawan pada kantor bagian umum Pemkab Ponorogo.
- H4 : Terdapat pengaruh secara bersama-sama antara gaya kepemimpinan, komunikasi, dan kedisiplinan terhadap kinerja karyawan pada kantor bagian umum Pemkab Ponorogo.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kantor Bagian Umum Pemkab Ponorogo yang beralamat di Jl. Aloon-aloon Utara No.9, Ponorogo. Penelitian ini hanya pada variabel-variabel yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia pada Kantor Bagian Umum Pemkab Ponorogo yang berkaitan dengan pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi, dan kedisiplinan terhadap kinerja karyawan.

3.2 Populasi dan Sampel

3.2.1 Populasi

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian (Arikunto, 2002:108). Populasi yang menjadi analisis dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada kantor bagian umum Pemkab Ponorogo. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan yang bekerja pada kantor bagian umum Pemkab Ponorogo yang berjumlah 104 orang.

3.2.2 Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti (Arikunto, 2002:110). Berdasarkan pengertian tersebut, dapat disimpulkan sampel adalah bagian populasi yang hendak diteliti dan mewakili karakteristik populasi. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 99 karyawan karena terdapat 5 pimpinan yang dijadikan objek penelitian.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan teknik atau cara yang dilakukan untuk mengumpulkan data.

Berikut ini adalah jenis-jenis pengumpulan data :

1. Data primer yaitu data yang dikumpulkan melalui penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumbernya (Marzuki, 2000:55), dalam hal ini diperoleh dari responden yang menjawab pertanyaan.

- a. *Interview*/wawancara

Yaitu pengumpulan data yang diinginkan dengan cara wawancara atau mengajukan berbagai pertanyaan secara langsung kepada karyawan yang berkaitan dengan masalah yang diteliti.

- b. Kuisisioner atau Angket

Suharsimi Arikunto (2006:151) menyatakan “angket adalah sejumlah pertanyaan yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden dalam arti laporan tentang pribadinya, atau hal-hal yang lain yang ia ketahui”.

Menurut Sugiyono (2001:87) mengemukakan bentuk skala likert dengan kategori penelitian sebagai berikut :

- | | |
|-----------------------|---|
| a) Sangat setuju skor | 5 |
| b) Setuju skor | 4 |
| c) Ragu-ragu skor | 3 |
| d) Tidak setuju skor | 2 |

e) Sangat tidak setuju skor 1

2. Data sekunder yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung dari penelitian (Marzuki, 2000:56). Data bisa berasal dari buku-buku ilmiah, majalah, tulisan-tulisan atau artikel yang ada hubungannya dengan masalah-masalah yang diteliti sebagai landasan dan teori.

3.4 Definisi Operational Variabel

Pengertian variabel menurut Sugiyono (2010:38) adalah sebagai berikut: “Suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang objek atau kegiatan yang mempunyai variasi yang tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya”.

Dalam penelitian yang dilakukan penulis terdiri dari dua variabel, yaitu variabel independen dan variabel dependen. Adapun penjelasan dari masing- masing variabel itu adalah sebagai berikut:

1. Variabel Independen atau Variabel Bebas

Menurut Sugiyono (2010:39) “variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi suatu yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat)”. Pada penelitian yang menjadi variabel independen (X) adalah gaya kepemimpinan, komunikasi, dan kedisiplinan.

Gaya Kepemimpinan (X1)

Menurut Malayu Hasibuan (2008:197), gaya kepemimpinan adalah seni seorang pemimpin mempengaruhi bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Indikator

dalam gaya kepemimpinan diantaranya sebagai berikut (Malayu Hasibuan, 2008:197) :

1. Pelimpahan wewenang
2. Mampu menciptakan suasana saling percaya dan menghargai
3. Kebebasan memberikan pendapat maupun saran
4. Mampu menjelaskan tanggung jawab dan tugas karyawan
5. Memberikan bimbingan, arahan dan dorongan

Komunikasi (X2)

Komunikasi merupakan proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain (Handoko, 2003).

Indikator komunikasi antara lain :

1. Informasi dapat diterima secara jelas dan mudah oleh karyawan
2. Informasi dapat diterima dengan mudah dari atasan
3. Terjadinya komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan
4. Terjadinya komunikasi baik antar sesama karyawan
5. Media komunikasi yang memadai

Kedisiplinan (X3)

Menurut Robbins (2006) disiplin kerja dapat diartikan sebagai suatu sikap dan perilaku yang dilakukan secara sukarela dengan penuh kesadaran dan kesediaan mengikuti peraturan-peraturan yang telah ditetapkan secara bersama baik secara tertulis maupun tidak tertulis. Untuk mengukur disiplin kerja digunakan indikator yang dirumuskan sebagai berikut :

1. Kedatangan karyawan masuk kantor tepat waktu sesuai jam masuk kerja
 2. Kepulangan karyawan dari kantor tepat waktu sesuai jam pulang kerja
 3. Dalam melaksanakan tugasnya pegawai jarang membolos atau tidak hadir tanpa pemberitahuan
 4. Jumlah prosentase kehadiran cukup tinggi
 5. Patuh terhadap perintah yang diberikan oleh pimpinan
2. Variabel Dependen atau Variabel Terikat

Pengertian variabel depeden menurut Sugiyono (2010:39) adalah “Variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel independen (bebas)”. Pada penelitian yang dilakukan oleh penulis variabel dependen (Y) adalah kinerja karyawan

Kinerja (Y)

Menurut Mangkunegara (2009), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Adapun Indikator Kinerja menurut Mangkunegara (2009) mengemukakan bahwa indikator kinerja, yaitu :

1. Kualitas
2. Kuantitas

3. Pelaksanaan tugas
4. Tanggung Jawab

3.5 Metode Analisis Data

Tujuan metode analisis data adalah untuk menginterpretasikan dan menarik kesimpulan dari sejumlah data yang terkumpul. Pengolahan data dalam penelitian ini dengan menggunakan program SPSS for windows. Dalam penelitian ini menggunakan dua metode analisis, yaitu:

1. Menurut Hadi Sutrisno (2001) analisis kualitatif adalah bentuk analisa yang berdasarkan dari data yang dinyatakan dalam bentuk uraian. Data kualitatif ini merupakan data yang hanya dapat diukur secara langsung.
2. Menurut Azwar (2007) analisis Kuantitatif adalah analisis data dalam bentuk angka-angka yang pembahasannya melalui perhitungan statistik, berdasarkan jawaban kuesioner dari responden diantaranya :

3.5.1 Uji Instrumen

Menurut Suharsimi Arikunto 2010, instrumen penelitian adalah alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya.

3.5.1.1. Uji Validitas (Uji Kesahihan)

Menurut Slamet Santoso, SE, M.Si (2015), uji validitas (uji kesahihan) digunakan untuk mengetahui apakah kuesioner yang disusun tersebut itu valid atau sah, maka perlu diuji dengan uji

korelasi antara skor (nilai) tiap-tiap item pertanyaan dengan skor total kuesioner tersebut. Untuk item-item pertanyaan yang tidak valid harus dibuang atau tidak dipakai sebagai instrument pertanyaan.

Sedangkan untuk mengetahui skor masing-masing item pertanyaan valid atau tidak, maka ditetapkan criteria statistic sebagai berikut:

1. Jika r hitung $>$ r tabel dan bernilai positif, maka variabel tersebut valid.
2. Jika r hitung $<$ r tabel, maka variabel tersebut tidak valid.
3. Jika r hitung $>$ r tabel tetapi bertanda negatif, maka H_0 akan tetap ditolak dan H_1 diterima.

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

Keterangan :

r : Koefisien korelasi

n : Jumlah responden

X : Jumlah jawaban variable independen

Y : Jumlah jawaban variabel dependen

Taraf signifikan ditentukan 5%. Jika diperoleh hasil korelasi (r) hitung yang lebih besar dari r tabel pada taraf signifikan 0,05 berarti valid. Perhitungan koefisien validitas dilakukan melalui bantuan computer program SPSS for Windows relase 16.

3.5.1.2 Uji Reliabilitas

Menurut Slamet Santoso, SE, M.Si (2015), uji reliabilitas (uji keterandalan) merupakan suatu ukuran yang menunjukkan sejauh mana suatu alat ukur dapat dipercaya (dapat diandalkan) atau dengan kata lain menunjukkan sejauhmana hasil pengukuran tersebut tetap konsisten jika dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama.

Uji reliabilitas harus dilakukan hanya pada pertanyaan-pertanyaan yang sudah memenuhi uji validitas dan yang tidak memenuhi maka tidak perlu diteruskan untuk uji reliabilitas. Untuk menguji tingkat reliabilitas, biasanya digunakan sebuah variabel yang handal atau variabel hadir jika memberikan nilai Cronbach Alpha > 0.60. Semakin dekat Croanbach's Alpha pada nilai 1.0, maka semakin baik reliabilitas alat ukur tersebut.

Dimana :

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(\frac{\sum S_i^2}{S^2} \right)$$

Keterangan :

k = Banyaknya pertanyaan

S_i^2 = Nilai varians jawaban item ke i

S^2 = Nilai varians skor total

Sedangkan kriteria untuk pengujiannya adalah sebagai berikut :

Jika Cronbach alpha > kriteria (0,60) maka reliable

Jika Cronbach alpha < kriteria (0,60) maka tidak reliabel

3.5.2 Uji Statistik

3.5.2.1 Analisis Regresi Linier Berganda

Sumarsono (2004:226), analisis regresi bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari variable pengaruh (independen) terhadap variable terpengaruh (dependen).

Persamaan yang digunakan

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

Dimana :

Y = Kinerja karyawan

a = Konstanta

$b_{1,2,3}$ = Koefisien Regresi

X1 = Gaya Kepemimpinan

X2 = Komunikasi

X3 = Kedisiplinan

e = Variable pengganggu yang dalam perhitngn harganya diasumsikan = 0

3.5.2.2. Analisa Korelasi Linier Berganda

Korelasi berganda (Multiple Correlation) merupakan angka yang menunjukkan hubungan antara dua variabel independen secara bersama-sama atau lebih dengan satu variabel dependent (Sugiyono, 2008:230). Analisa ini digunakan untuk mengetahui hubungan antara variable independent (X1, X2, dan X3) yaitu gaya kepemimpinan, komunikasi, dan kedisiplinan terhadap variable dependen (Y) yaitu kinerja karyawan. Koefisien ini menunjukkan seberapa besar hubungan yang terjadi antara variable indepen dan secara serentak terhadap vaiabel dependen.

Rumus Korelasi linier berganda :

$$R = \sqrt{\frac{b^1 \Sigma x^1 y + b^2 \Sigma x^2 y + b^3 \Sigma x^3 y}{\Sigma y^2}}$$

R : Koefisien korelasi

b_{123} : Koefisien regresi

X_{123} : Variabel

Y : Kinerja Karyawan

3.5.2.3 Koefisien Determinasi Berganda (R²)

Sumarsono (2004:226) mengatakan bahwa nilai koefisien determinasi berganda digunakan untuk mengukur besarnya sumbangan dari variabel bebas yang diteliti terhadap variabel terikat. Bila koefisien determinasi berganda (R²) mendekati angka satu maka

dapat dikatakan bahwa sumbangan dari variabel bebas terhadap variabel terikat semakin besar. Hal ini berarti model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan variasi variabel terikat. Koefisien determinasi berganda (R^2) dapat menurun bila suatu variabel baru ditambahkan pada model regresi (sekalipun R^2 meningkat). Akan tetapi kenaikan R^2 tidak berarti bahwa variabel baru yang dimasukkan secara statistik signifikan.

Rumus koefisien determinasi sebagai berikut :

$$R^2 = \frac{b^1 \Sigma x^1 y + b^2 \Sigma x^2 y + b^3 \Sigma x^3 y}{\Sigma y^3}$$

Dimana :

R^2 = Koefisien Determinasi Berganda

X_1 = Gaya Kepemimpinan

X_2 = Komunikasi

X_3 = Kedisiplinan

Y = Kinerja karyawan

3.5.2.4 Uji t

Menurut Sumarsono (2004:226), uji t digunakan untuk mengetahui masing-masing sumbangan variabel bebas secara parsial terhadap variabel terikat, menggunakan uji masing-masing koefisien regresi variabel bebas apakah mempunyai pengaruh yang bermakna atau tidak terhadap variabel terikat.

Selain dilihat dari tingkat signifikan = 0,05, dapat pula dilihat dari F tabel secara sistematis. Uji t dapat ditulis dengan rumus :

$$t = \frac{\beta_i}{S_b}$$

Dimana :

t = Signifikan

β_i = koefisien regresi variabel bebas

S_b = kesalahan standar koefisien regresi

Hipotesa nol yang diterima atau apabila :

H0 ditolak = -t hitung < -t tabel atau t hitung > t tabel

H0 diterima = -t tabel ≤ t hitung ≤ t tabel

3.5.2.5 Uji F

Uji F atau pengujian serentak digunakan untuk mengetahui apakah secara simultan (bersama-sama) koefisien regresi variabel bebas mempunyai pengaruh nyata atau tidak terhadap variabel terikat. Menurut Gujarati (dalam Sumarsono, 2004:225) formula uji F sebagai berikut :

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

Dimana :

R^2 = Koefisien determinasi

n = Jumlah data

k = Jumlah variabel bebas

F = Hasil Fhitung

Hipotesis nol diterima atau ditolak apabila :

- a) $F_{hitung} > F_{tabel} = H_0$ ditolak, berarti ada pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi, dan kedisiplinan terhadap kinerja karyawan.
- b) $F_{hitung} \leq F_{tabel} = H_0$ diterima, berarti tidak pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi, dan kedisiplinan terhadap kinerja karyawan.

