

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN PT KERETA API INDONESIA (Persero) SUB.DIVISI  
REGIONAL III.2 TANJUNG KARANG BANDAR LAMPUNG**

**(Skripsi)**

**Oleh:**

**Rensius Febriyandi**



**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2016**

## **ABSTRAK**

### **PENGARUH FAKTOR KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT KERETA API INDONESIA (Persero) SUB.DIVISI REGIONAL III.2. TANJUNG KARANG BANDAR LAMPUNG**

Oleh

**RENSIUS FEBRIYANDI**

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mempunyai dampak yang sangat besar terhadap manajemen sumber daya manusia. Apabila suatu perusahaan ingin bertahan dan berkembang dalam persaingan yang ketat, maka perusahaan harus meningkatkan efisiensi dan produktivitas sumber daya yang dimilikinya termasuk sumber daya manusia dan sistem manajemennya. Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2.Tanjung Karang Bandar Lampung. Permasalahan dalam penelitian ini yaitu apakah kepemimpinan dan komunikasi berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2 Tanjung Karang. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjelaskan pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan metode wawancara, kuesioner dan studi dokumentasi. Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif. Metode analisis data yang digunakan adalah deskripsi hasil survei dan analisis kuantitatif yaitu menggunakan analisis regresi linier berganda. Uji hipotesis yang digunakan adalah uji t (parsial), uji F(simultan). Hasil Kuantitatif  $Y = 17,330 + 0,004 \text{ Kepemimpinan (X1)} + 0,0508 \text{ Komunikasi (X2)}$

Hasil uji hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa hasil  $t_{hitung}$  untuk kepemimpinan menunjukkan nilai sebesar  $2,372 > \text{nilai } t_{tabel} 1,987$  dan nilai  $t_{hitung}$  untuk pemberian intensif menunjukkan nilai sebesar  $6.833 > \text{nilai } t_{tabel} 1,987$  nilai, hasil tersebut memiliki arti bahwa secara parsial kepemimpinan dan komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2.Tanjung Karang Bandar Lampung, sedangkan hasil  $F_{hitung}$  sebesar  $33,662 > \text{nilai } F_{tabel} 3,100$ , artinya kepemimpinan dan komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2.Tanjung Karang Bandar Lampung

Hasil kualitatif rekapitulasi variabel :

1. Kepemimpinan berdasarkan: kemampuan 33%, kebutuhan prestasi kerja 36,3%, kecerdasan 24,75%, ketegasan 37,67%, kepercayaan diri 37,67.
2. Hasil kualitatif rekapitulasi variabel komunikasi berdasarkan : kemudahan memperoleh informasi 37,12%, intensitas komunikasi 40,15%, efektivitas komunikasi 36,57%, tingkat pemahaman pesan 37,67%, perubahan sikap 41,77%.
3. Hasil kualitatif rekapitulasi variabel kinerja berdasarkan : kualitas kerja 34,34%, kuantitas 36,85%, ketetapan waktu 35,75%.

Hasil kualitatif kepemimpinan menunjukkan bahwa kepemimpinan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung sudah baik. Hasil kualitatif komunikasi menunjukkan bahwa sebagian besar karyawan setuju jika komunikasi di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung dapat berjalan baik. Hasil kualitatif kinerja menunjukkan bahwa kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung sudah baik.

Adapun saran yang diberikan oleh penulis dalam skripsi ini adalah supaya pimpinan perusahaan sebaiknya memberikan ide-ide atau gagasan kreatif yang berhubungan dengan pekerjaan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub. Divisi Regional III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung, karyawan kesulitan mendapatkan informasi dari perusahaan, dan karyawan kesulitan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ingin dicapai perusahaan. Diharapkan pihak karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub. Divisi Regional III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung, untuk meningkatkan pengetahuan dan wawasan yang luas melalui masa kerja yang panjang.

(Kata Kunci : Kepemimpinan, Komunikasi, Kinerja Karyawan)

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN PT KERETA API INDONESIA (Persero) SUB.DIVISI  
REGIONAL III.2 TANJUNG KARANG BANDAR LAMPUNG**

**Oleh**

**Rensius Febriyandi**

**Skripsi**

**Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar  
SARJANA EKONOMI**

**Pada**

**Jurusan Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS LAMPUNG  
BANDAR LAMPUNG  
2016**



**Judul Skripsi**

**: PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN  
KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN PT KERETA API INDONESIA  
(Persero) SUB.DIVISI REGIONAL III.2  
TANJUNG KARANG BANDAR LAMPUNG**

**Nama Mahasiswa**

**: Rensius Febriyandi**

**Nomor Pokok Mahasiswa**

**: 1111011118**

**Jurusan**

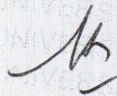
**: Manajemen**

**Fakultas**

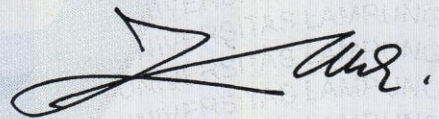
**: Ekonomi dan Bisnis**

## **MENYETUJUI**

### **1. Komisi Pembimbing**

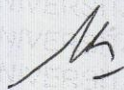


**Dr. Rr Erlina, S.E., M.Si.**  
**NIP 19620822 198703 2 002**



**Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc.**  
**NIP 19851017 200812 2 006**

### **2. Ketua Jurusan Manajemen**



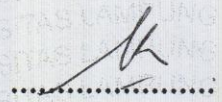
**Dr. Rr Erlina, S.E., M.Si.**  
**NIP 19620822 198703 2 002**



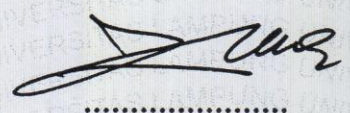
**MENGESAHKAN**

**1. Tim Penguji**

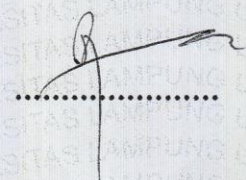
**Ketua : Dr. Rr Erlina, S.E., M.Si.**



**Sekretaris : Zainnur M. Rusdi, S.E., M.Sc.**



**Penguji Utama : Rosnelly Roesdi, S.E., M.Si.**



**2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis**



**Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.**

**NIP 19610904 198703 1 011**

**Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 25 Februari 2016**



## PERNYATAAN BEBAS PLAGIATISME

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Rensius Febriyandi

NPM : 1111011118

Dengan ini menyatakan bahwa skripsi ini yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Perser) Sub. Divisi Regional III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung” telah ditulis dengan sungguh-sungguh dan benar hasil karya saya sendiri, bukan merupakan penjiplakan hasil karya orang lain. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima sanksi sesuai peraturan yang berlaku.

Bandarlampung, 17 Februari 2016



Rensius Febriyandi

## **RIWAYAT HIDUP**

Penulis bernama lengkap Rensius Febriyandi Aritonang dilahirkan di Bandar Lampung, pada tanggal 04 Februari 1993. Penulis adalah anak keempat dari empat bersaudara dari pasangan Bapak Rafles Aritonang (+) dan Kormalina Sihotang.

Penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar di SD Negeri 2 Sukaraja pada tahun 2005, dan melanjutkan pendidikan ke sekolah Lanjutan Tingkat Pertama di SMP Negeri 5 Bandar Lampung yang diselesaikan pada tahun 2008. Pada tahun yang sama, penulis melanjutkan pendidikan Sekolah Menengah Atas di SMA Negeri 12 Bandar Lampung, dan menyelesaikan pada tahun 2011. Pada tahun 2011 penulis terdaftar sebagai mahasiswa Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Lampung.

Selama menjadi mahasiswa, penulis turut aktif dalam organisasi kemahasiswaan di luar kampus. Pada tahun 2014 terdaftar sebagai anggota dari Ikatan Mahasiswa Batak Toba, dan Gerakan Mahasiswa Kristen Indonesia, dan di tahun 2015 penulis menjadi bagian dari Badan Pengurus Cabang (BPC GMKI) Cabang Bandar Lampung Masa Bakti 2014 -2016.



Penulis melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub. Divisi Regional III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung yang dibantu oleh Ibu Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si dan Ibu Zainnur M.Rusdi, S.E., M.Sc sebagai pembimbing dalam menyelesaikan penelitian ini.

# M O T O

*“Hidup adalah Perjuangan”*

*“Tuhan memberikan kekuatan untuk menerima yang tidak bisa kita ubah. Keberanian untuk mengubah yang memungkinkan, dan kebijaksanaan untuk memahami perbedaan keduanya”.*

*“Percayalah kepada Tuhan dan lakukanlah yang baik, diamlah di negeri dan berlakulah setia, dan bergembiralah karena Tuhan, maka Ia akan memberikan kepadamu apa yang diinginkan hatimu”.*

*(Mazmur 37 : 3-4)*

*Karya Ini Kupersembahkan Untuk :*

*Tuhan Yesus Kristus, Sang Juru Selamatku*

*Kedua Orang Tuaku (Guru Yang Setia);*

*Bapak Rafles Aritonang dan Kormalina Sihotang*

*Abang dan Kakak-kakaku; Arnold Sosmar, Maria Novita,*

*dan Yuli Bernadetty*

*Dan*

*Almamaterku Tercinta*

*Semua orang yang berdoa untuk keberhasilanku*

*Dosen pembimbing dan penguji yang terhormat*



## SANWACANA

Segala puji syukur, dan hormat bagi kemuliaan Tuhan Yesus Kristus sebab atas segala berkat, kasih karunia dan tuntunannya penulisan skripsi ini dapat diselesaikan, yaitu dengan judul :

**“Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung”**

Penelitian yang dilakukan penulis merupakan sebuah proses yang harus dijalani untuk mendapatkan gelar sarjana ekonomi. Dalam penulisan skripsi ini banyak pengetahuan dan hal-hal baru yang didapatkan oleh penulis yang kiranya kelak lebih bermanfaat bagi penulis dan dapat diabadikan ditengah-tengah masyarakat. Semoga tulisan ini dapat bermanfaat untuk siapa saja yang membaca.

Pada kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Satria Bangsawan, S.E., M.Si sebagai dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
2. Ibu Dr. Rr. Erlina, S.E.,M.Si selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Lampung dan sebagai pembimbing utama saya, terimakasih atas segala bimbingan, kritik, masukan, waktu dan kesabaran yang

sangat berharga untuk penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

3. Ibu Zainnur M.Rusdi, S.E.,M.Sc selaku pembimbing pembantu atas bimbingan, arahan, masukan, pengorbanan waktu dan kesabaran kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini untuk menjadi lebih baik.
4. Ibu Yuningsih, S.E.,M.M selaku Sekertaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Lampung
5. Bapak Dr. Nasrullah Yusuf, S.E., M.B.A selaku pembimbing akademik yang telah membimbing dan membantu penulis selama menjalani proses penyelesaian perkuliahan.
6. Bapak Ruwanta selaku Kepala Cabang PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung.
7. Teristimewa untuk kedua orang tuaku yang tercinta dan terkasih, Bapak Rafles Aritonang (+) dan Kormalina Sihotang yang telah membesarkanku dan memberi pelajaran hidup serta doa yang tulus selalu tanpa henti hingga saat ini. Dan untuk kakak-kakak dan abangku Arnold Sosmar, Maria Novita, dan Yuli Bernadetty. Terimakasih untuk semua dukungan, kritik yang kalian berikan kepadaku.
8. Kawan – kawan seperjuangan di FEB Manajemen Unila, Jp Hidayatullah, Dwi Feronica, Mersa, Rizky, Bungsu, Anggo, Asep, Odi, Shinta, Triana, dan semua yang tak bisa disebut satu per satu. Terimakasih untuk kerjasamanya ya, semoga sukses selalu.
10. Dan untuk semua orang yang telah berdoa dan membantu aku selama kuliah hingga menyelesaikan skripsi ini. Terimakasih, upahmu besar disurga.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun sehingga dapat menyempurnakan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat berguna dan bermanfaat bagi kita semua. Tuhan memberkati. Amin

Bandar Lampung, 31 Januari 2016

Penulis

**Rensius Febriyandi**



## DAFTAR ISI

	<b>Halaman</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	i
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	ii
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	iii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	vi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	13
1.3 Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian .....	14
1.3.1 Tujuan Penelitian .....	14
1.3.2 Manfaat Penelitian .....	15
<b>BAB II Tinjauan Pustaka, Kerangka Pemikiran, dan Hipotesis.....</b>	<b>16</b>
2.1 Kepemimpinan .....	16
2.1.1 Pengertian Kepemimpinan .....	16
2.1.2 Sifat-sifat Kepemimpinan .....	18
2.1.3 Teori Kepemimpinan .....	18
2.1.4 Tipe Kepemimpinan.....	19
2.2 Komunikasi .....	21
2.2.1 Pengertian Komunikasi .....	21
2.2.2 Saluran Komunikasi Dalam Perusahaan .....	23
2.2.3 Komunikasi Yang Efektif .....	25
2.3 Kinerja Karyawan .....	25
2.4 Penelitian Terdahulu .....	29
2.5 Kerangka Pemikiran .....	30
2.6 Hipotesis .....	31
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>32</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	32
3.2 Jenis data .....	32
3.3 Sumber Data .....	33
3.3.1 Data Primer.....	33
3.3.2 Data Sekunder .....	33
3.5 Populasi .....	34
3.6 Metode Penelitian .....	35
3.7 Uji Instrumental .....	36
3.7.1 Uji Validitas .....	36

3.7.2 Uji Reliabilitas .....	39
3.8 Metode Analisis Data .....	40
3.8.1 Deskripsi Hasil Survei.....	40
3.8.2 Analisis Kuantitatif.....	40
3.9 Pengujian Hipotesis .....	41
3.9.1 Uji t (Parsial).....	41
3.9.2 Uji F (Stimulan) .....	41
3.10 Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran Variabe.....	42
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>43</b>
4.1 Karakteristik Responden .....	43
4.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	43
4.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia.....	43
4.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan..	44
4.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	45
4.2 Uji Instrumental.....	45
4.2.1 Uji Validitas.....	45
4.2.2 Uji Reliabilitas.....	46
4.3 Analisis Data.....	47
4.3.1 Analisis Kuantitatif.....	47
4.4 Pembahasan.....	48
4.4.1 Analisis Kualitatif .....	48
4.4.1 Analisis Kualitatif Variabel Kepemimpinan (X1).....	48
4.4.1.2 Analisis Kualitatif Komunikasi (X2).....	54
4.4.1.3 Analisis Kualitatif Kinerja (Y).....	60
4.6 Uji Hipotesis .....	65
4.6.1 Uji t (Parsial) .....	65
4.6.2 Uji F(Simultan).....	68
<b>BAB V SIMPULAN, SARAN, DAN KETERBATASAN PENELITIAN...</b>	<b>71</b>
5.1 Simpulan .....	71
5.2 Saran .....	72
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	72

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Jumlah Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero)Sub.Divisi Regional III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung 201.....	6
Tabel 1.2	Media Komunikasi PT Kereta Api Indonesia (Persero)Sub.Divisi Regional III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung.....	8
Tabel 1.3	Tingkat Pendidikan Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero)Sub.Divisi Regional III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung 2015.....	9
Tabel 1.4	Target Volume Angkutan Barang dan Realisasi Serta Presentase Tingkat Pencapaian Volume Angkutan Per Bulan Tahun 2014 .....	10
Tabel 1.5	Target Volume Angkutan Penumpang dan Realisasi Serta Presentase Tingkat Pencapaian Volume Angkutan Per Bulan Tahun 2014.....	11
Tabel 1.6	Daftar Pimpinan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung 2013-2015.....	12
Tabel 1.7	Tingkat Absensi Karyawan Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung 2014....	12
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu.....	29
Tabel 3.1	Hasil Validitas Pada Variabel Kepemimpinan (X1).....	37
Tabel 3.2	Hasil Validitas Pada Variabel Komunikasi (X2).....	37
Tabel 3.3	Hasil Validitas Pada Variabel Kinerja Karyawan (Y).....	38
Tabel 3.4	Uji Reliabilitas Item Pertanyaan Kuesioner.....	39
Tabel 3.5	Definisi Operasioanal dan Pengukuran Variabel Definisi Operasioanal dan Pengukuran Variabel .....	42
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	43
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	43
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	44
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	45
Tabel 4.5	Pernyataan Responden Tentang Kemampuan .....	48
Tabel 4.6	Presentase Pernyataan Responden Tentang Kebutuhan Prestasi Kerja .....	49
Tabel 4.7	Presentase Pernyataan Responden Tentang Kecerdasan .....	51
Tabel 4.8	Presentase Pernyataan Responden Tentang Ketegasan.....	52
Tabel 4.9	Presentase Pernyataan Responden Tentang Kepercayaan Diri.....	53
Tabel 4.10	Rekapitulasi variabel Kepemimpinan.....	53
Tabel 4.11	Presentase Pernyataan Responden Tentang Kecerdasan .....	55
Tabel 4.12	Presentase Pernyataan Responden Tentang Intensitas Komunikasi....	56
Tabel 4.13	Presentase Pernyataan Responden Tentang Efektivitas Komunikasi... 57	
Tabel 4.14	Presentase Pernyataan Responden Tentang Tingkat Pemahaman Pesan .....	58
Tabel 4.15	Presentase Pernyataan Responden Tentang Perubahan Sikap .....	59
Tabel 4.16	Presentase Pernyataan Responden Tentang Kualitas Kerja .....	61
Tabel 4.17	Rekapitulasi variabel Komunikasi .....	63
Tabel 4.18	Presentase Pernyataan Responden Tentang Kuantitas .....	63
Tabel 4.19	Presentase Pernyataan Responden Tentang Ketepatan Waktu.....	64
Tabel 4.20	Rekapitulasi variabel Kinerja .....	63
Tabel 4.21	Hasil Uji t untuk hipotesis I .....	66
Tabel 4.22	Hasil Uji t untuk hipotesis II .....	66



Tabel 4.23 Hasil Uji f untuk Parsial (Uji F).....66  
Tabel 4.24 Hasil Uji Hasil Uji Signifikansi Simultan (Uji F)..... 66

**DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1.1 Kerangka Pemikiran..... 30

## LAMPIRAN

- Lampiran 1. Daftar Kuesioner
- Lampiran 2. Struktur Organisasi PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Sub. Divisi Regional  
III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung
- Lampiran 3. Hasil Penyebaran Kuesioner
- Lampiran 4. Distribusi Frekuensi
- Lampiran 5. Hasil Validitas
- Lampiran 6. Hasil Reliabilitas
- Lampiran 7. Output Kuantitatif

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mempunyai dampak yang sangat besar terhadap manajemen sumber daya manusia. Apabila suatu perusahaan ingin bertahan dan berkembang dalam persaingan yang ketat, maka perusahaan harus meningkatkan efisiensi dan produktivitas sumber daya yang dimilikinya termasuk sumber daya manusia dan sistem manajemennya. Manusia merupakan sumber daya (*resource*) strategik dimiliki oleh suatu organisasi, meskipun manusia sumber daya yang sangat strategik tidak mengurangi pentingnya sumber daya yang lain seperti modal, mesin, waktu, energi, informasi, dan sebagainya.

Walaupun dana dan daya memungkinkan organisasi berbuat sesuatu, akan tetapi sumber daya manusialah yang menyebabkan terjadinya suatu organisasi (Siagian, 2002).

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama. Menurut Mathis dan Jackson (2002) kinerja karyawan adalah sesuatu yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi

perusahaan. Perbaikan kinerja baik individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan.

Menurut Handoko (2011) untuk mencapai kinerja yang maksimal, maka perusahaan harus mampu menciptakan kondisi yang dapat mendorong dan memungkinkan karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan kemampuan serta keterampilan yang dimiliki secara optimal. Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepemimpinan. Menurut Slamet (2007) kepemimpinan adalah kekuatan, semangat, kemampuan yang dimiliki seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain yang mengikuti hasil pemikirannya atau mengerjakan apa yang diharapkan sebagaimana yang telah ditentukan. Organisasi harus dapat melibatkan pemimpin dalam komunikasi dua arah, sehingga berdampak baik kepada penyaluran aspirasi pegawai, menyediakan dukungan dan dorongan kepada karyawan, memudahkan karyawan berinteraksi, dan melibatkan para karyawan dalam pengambilan keputusan.

Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang berhasil mengarahkan dan menggerakkan seseorang dan kelompok untuk melaksanakan seluruh kegiatan yang telah direncanakan dalam usaha untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Griffin, 2004). Pimpinan yang kurang memperhatikan bawahan bahkan cenderung lebih bersikap otokratis, yaitu mengarahkan dan mengawasi pegawai secara ketat untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai yang diinginkan serta pimpinan lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan dari pada pengembangan para pegawai maka hal ini akan menyebabkan ketidakpuasan para pegawai yang mempunyai keinginan untuk berkembang (Kartini, 2002).

Keadaan ini akan menimbulkan turunnya kinerja yang mengakibatkan tidak tercapainya target yang sudah direncanakan sebelumnya (Robbins, 2006). Apabila keadaan tersebut tidak segera diambil tindakan, maka tujuan instansi untuk meningkatkan kinerja karyawan dan kinerja instansi tidak dapat dicapai, serta akan menghambat kelangsungan hidup instansi di masa yang akan datang (Kartini, 2002).

Selain kepemimpinan, kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh komunikasi. Komunikasi merupakan proses penyampaian pernyataan baik berupa gagasan, fakta, pikiran, perasaan, dan nilai seseorang kepada orang lain. Komunikasi melibatkan individu-individu dalam suatu hubungan kelompok, organisasi, dan masyarakat yang merespon dan menciptakan pesan untuk beradaptasi dengan lingkungan satu sama lain. Kompetensi komunikasi yang baik antar karyawan akan mampu memperoleh dan mengembangkan tugas yang diembannya, sehingga tingkat kinerja suatu perusahaan menjadi semakin baik dan sebaliknya.

Komunikasi dalam suatu organisasi merupakan faktor yang sangat penting dalam menjalani interaksi antara satu dengan yang lainnya, apabila tidak adanya suatu komunikasi seluruh individu dalam organisasi tersebut tidak dapat mengetahui apa yang harus mereka lakukan untuk organisasinya, pemimpin tidak dapat menerima masukan informasi dan para penyedia tidak dapat memberikan instruksi.

Menurut Mangkunegara (2000) komunikasi adalah proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang ke orang lain tersebut dapat menginterpretasikan sesuai dengan tujuan yang dimaksud .



Menurut Supardi dan Anwar (2002) komunikasi adalah usaha untuk mendorong orang lain untuk menginterpretasikan pendapat seperti apa yang dikehendaki oleh orang yang mempunyai pendapat tersebut. Komunikasi diharapkan diperoleh pada titik persamaan, saling pengertian. Komunikasi mengandung arti yang lebih luas daripada sekedar mengatakan atau menuliskan sesuatu, di dalamnya juga tercakup suatu pengertian.

Seorang pemimpin bukan hanya memecahkan masalah persoalan seorang diri, melainkan membimbing mereka yang dipimpinnya untuk memecahkan masalah secara bersama-sama untuk itu diperlukan adanya komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan. Seorang pemimpin yang baik harus dapat menyadari bahwa mereka tidak memiliki semua jawaban dan berusaha melatih kembali dirinya sendiri dalam bisnis dan mempertajam keahliannya dalam memimpin dan berkomunikasi dengan karyawan. Bila hal tersebut berhasil dilaksanakan, maka karyawan akan berusaha berbuat sekuat tenaga untuk bekerja sebaik mungkin dan penuh tanggung jawab sehingga kinerjanya dapat meningkat dan dapat memberikan keuntungan pada perusahaan.

Penelitian dilakukan pada kantor PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2 Tanjung Karang yang beralamat di jalan Teuku Umar No 23 Bandar Lampung. PT Kereta Api Indonesia adalah Badan Usaha Milik Negara yang menyediakan, mengatur, dan mengurus jasa angkutan kereta api di Indonesia. Layanan yang diberikan perusahaan ini meliputi angkutan barang dan penumpang. PT Kereta Api Indonesia memberikan layanan kereta api penumpang dan barang. Hampir semua jalur yang beroperasi memiliki layanan angkutan

kereta api penumpang yang dijalankan secara teratur. Selain kereta api penumpang, PT Kereta Api Indonesia juga melayani Kelas Agro, Kelas Satwa, Kelas Publik yaitu campuran Eksekutif- Bisnis, Eksekutif-Ekonomi, Eksekutif-Bisnis-Ekonomi, Kelas Ekonomi, Bisnis, Komuter, Kereta Wisata dan Kereta Barang.

Kepemimpinan menjadi faktor yang paling vital dalam pelaksanaan pekerjaan suatu perusahaan, tidak terkecuali PT Kereta Api Indonesia. Pemimpin melakukan peningkatan kualitas kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia dengan melakukan komunikasi yang baik dengan karyawan-karyawannya. Berikut ini data-data yang dapat menggambarkan keadaan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2 Tanjung Karang.

**Tabel 1.1 Jumlah Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung 2015**

No	Jabatan	Jumlah (Orang)						
		Januari	Februari	Maret	April	Mei	Juni	Juli
1.	Kepala Cabang	1	1	1	1	1	1	1
2.	Seksi SDM dan Umum	19	19	22	21	21	21	20
3.	Seksi Keuangan	33	33	31	30	31	31	31
4.	Seksi Humas dan Daerah	2	2	2	3	3	3	3
5.	Seksi Hukum	2	2	2	2	2	2	2
6.	Seksi Pengadaan Barang dan Jasa	6	6	6	6	6	6	6
7.	Seksi Sarana	12	12	12	12	12	12	12
8.	Seksi Jalan dan Jembatan	8	8	10	11	10	10	10
9.	Seksi Sinyal, Telekomunikasi, dan Listrik	7	7	7	7	7	7	7
<b>Jumlah</b>		<b>90</b>	<b>90</b>	<b>93</b>	<b>93</b>	<b>93</b>	<b>93</b>	<b>92</b>

Sumber : PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung 2015

Tabel 1.1 dapat dilihat jumlah karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung pada bulan Januari sebanyak 90 orang, bulan Februari sebanyak 90 orang, bulan Maret 93 orang, bulan April sebanyak 93 orang, bulan Mei sebanyak 93 orang, bulan Juni sebanyak 93 orang, dan bulan Juli sebanyak 92 orang.

Pimpinan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung dalam menjalankan tugasnya menerapkan bentuk komunikasi lisan dan tertulis. Sistem komunikasi yang digunakan yaitu komunikasi ke bawah (*downward communication*), komunikasi ke atas (*upward communication*) dan komunikasi horizontal. Komunikasi ke bawah dimulai dari

manajemen puncak mengalir ke bawah melalui tingkatan manajer sampai ke karyawan paling bawah dengan maksud untuk memberikan pengarahan, informasi, instruksi, saran, nasehat, dan penilaian kepada bawahan tentang tujuan dan kebijaksanaan perusahaan. Fungsi komunikasi ke atas adalah untuk memberikan informasi kepada tingkatan manajemen atas tentang apa yang terjadi pada tingkatan bawah, bentuk komunikasi ini berupa laporan, penjelasan, gagasan, dan permintaan pengambilan keputusan. Komunikasi mencakup arus informasi kepada orang-orang yang berbeda pada tingkat hierarki wewenang yang sama (horizontal) dan arus informasi diagonal antar karyawan pada tingkatan yang berbeda dan tidak mempunyai wewenang langsung pada pihak lainnya. Pertukaran informasi antara karyawan di dalam perusahaan sangat membantu dalam usaha menjalin dan mempertahankan atau mengikat suatu organisasi menjadi satu kesatuan yang utuh dan juga berfungsi sebagai alat utama untuk mengkordinasikan dan mempersatukan semua bagian yang ada dalam struktur perusahaan.

Menurut Ultsary (2010) berikut ini penyampaian komunikasi yang dilakukan perusahaan baik lisan maupun tertulis melalui beberapa media:

Jenis penyampaian komunikasi lisan :

1. Mengadakan *Briefing* setiap pagi yang dipimpin oleh manajer sebelum semua karyawan melakukan tugas masing-masing baik berupa nasehat, instruksi, dan pengarahan.
2. Menetapkan agenda rapat setiap akhir bulan yang dipimpin oleh pimpinan perusahaan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan serta membahas masalah

yang ada.

3. Pimpinan memberikan instruksi langsung kepada karyawan.

Jenis penyampaian komunikasi tertulis :

1. Komunikasi melalui peraturan tata tertib karyawan yang ada dibagikan kepada seluruh karyawan yang diterbitkan oleh perusahaan.
2. Komunikasi melalui papan pengumuman tentang agenda rapat, seminar, dan presentasi.
3. Komunikasi melalui surat perintah yang diterbitkan atasan oleh pimpinan yang berwenang melalui surat keterangan, telegram, fax, serta melalui surat masuk dan keluar lainnya yang berhubungan dengan perusahaan.

Berikut data tentang media yang digunakan dalam penyampaian komunikasi pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung.

**Tabel 1.2 Media Komunikasi PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung.**

No.	Media Komunikasi	Jenis	Keterangan	Jumlah
1.	Tata Tertib Perusahaan	Pamflet	T	2
2.	Komputer Pc	Pentium IV	T	12
3.	Telephone + Fax	Kabel	P & T	2
4.	Papan Pengumuman	White Board	T	2
5.	Printer	Inkjet	P	12
6.	Ruang rapat	Ruang Tertutup	B	1
7.	Internet	Intranet	P	9
<b>Jumlah</b>				<b>40</b>

Sumber : PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung 2015

Keterangan :

1. P : Perbaharui.
2. T : Perlu dilakukan penambahan.
3. B : Perlu dilakukan perbaikan.

Tabel 1.2 diketahui bahwa semua sarana atau media yang digunakan dalam penyampaian informasi PT Kereta Api Indonesia perlu dilakukan penambahan, pembaharuan, dan perbaikan pada beberapa item media komunikasi.

**Tabel 1.3 Tingkat Pendidikan Karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung 2015**

<b>NO</b>	<b>TINGKAT PENDIDIKAN</b>	<b>Jumlah (Orang)</b>
1	S1	11
2	D3	5
3	SMA	69
4	SMP	5
5	SD	2
<b>Jumlah</b>		<b>92</b>

Sumber : PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung 2015

Tabel 1.3 dapat dilihat bahwa mayoritas karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung adalah lulusan SMA, sebanyak 69, lulusan S1 sebanyak 11 orang, lulusan D3 sebanyak 5 orang, SMP sebanyak 5 orang dan SD sebanyak 2 orang.



**Tabel 1.4 Target Volume Angkutan Barang dan Realisasi Serta Presentase Tingkat Pencapaian Volume Angkutan Per Bulan Tahun 2014**

<b>Bulan</b>	<b>Target Volume Angkutan Barang (ton)</b>	<b>Realisasi Volume (ton)</b>	<b>Tingkat Pencapaian (%)</b>
Januari	907.892	975.777	107,48
Februari	840.248	869.126	103,44
Maret	909.092	1.006.394	110,70
April	1.080.744	923.556	85,46
Mei	1.231.992	838.257	68,04
Juni	1.241.244	996.257	80,26
Juli	1.369.467	1.008.380	73,63
Agustus	1.369.467	946.216	69,09
September	1.322.244	988.572	74,76
Oktober	1.369.467	919.031	67,11
November	1.322.244	980.776	74,18
Desember	1.369.467	977.888	71,41
<b>Rata-Rata</b>			<b>82,13</b>

Sumber : PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung 2015

Tabel 1.4 dapat dilihat bahwa selama tahun 2014 PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2.Tanjung Karang Bandar Lampung memiliki rata-rata pencapaian target sebesar 82.13% pencapaian tersebut dibawah standar yang ditetapkan perusahaan yaitu sebesar 100%. Namun, pada bulan Januari, Februari, dan Maret target pencapaiannya memenuhi standar yang ditetapkan, sedangkan pada bulan-bulan berikutnya tidak mencapai target. Berdasarkan hasil wawancara dengan karyawan PT Kereta Api Indonesia hal ini disebabkan karena komunikasi yang terjadi antara atasan dan bawahan, maupun antara karyawan dalam perusahaan masih kurang terjalin baik dan komunikasi tidak berjalan efektif, sehingga kinerja karyawan menjadi kurang optimal. Penyebab selanjutnya adalah perusahaan maupun karyawan menganggap bahwa angkutan barang lebih mudah direalisasikan, dengan alasan bahwa barang tidak

membutuhkan fasilitas yang bermacam-macam seperti angkutan penumpang, padahal baik angkutan barang maupun penumpang sama-sama membutuhkan pelayanan yang bagus sehingga pelanggan merasa puas.

**Tabel 1.5 Target Volume Angkutan Penumpang dan Realisasi Serta Presentase Tingkat Pencapaian Volume Angkutan Per Bulan Tahun 2014**

Bulan	Target Volume Angkutan Penumpang (Orang)	Realisasi Volume (Orang)	Tingkat Pencapaian (%)
Januari	136.147	43.155	31,70
Februari	127.719	38.525	30,16
Maret	138.996	46.760	33,64
April	118.363	43.954	37,13
Mei	120.175	46.710	38,87
Juni	124.766	51.852	41,56
Juli	86.498	43.952	50,81
Agustus	88.402	62.838	71,08
September	83.543	47.531	56,89
Oktober	88.105	54.979	62,40
November	71.153	50.606	71,12
Desember	78.376	65.403	83,45
<b>Rata-Rata</b>			<b>50,73</b>

Sumber : PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung 2015

Tabel 1.5 menunjukkan bahwa hanya pada bulan Desember target angkutan penumpang yang tercapai, yaitu sebesar 83,45%, dan pencapaian rata-rata pada tahun 2014 yaitu sebesar 50,73%. Pencapaian target tersebut di bawah standar yang ditetapkan perusahaan yaitu sebesar 100%. Berdasarkan data yang diperoleh peneliti dari hasil wawancara, program angkutan barang maupun penumpang ditentukan oleh kantor pusat, sehingga cabang perusahaan pada setiap daerah hanya merealisasikan dengan semaksimal mungkin.

**Tabel 1.6 Daftar Pimpinan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung 2013 - 2015**

NO	NIPP	NAMA	TMT JABATAN	JABATAN
1	40918	Sucipto Susilohadi	21.02.2012	Kepala Cabang
2	40896	Bimo Poerwadi	26.03.2013	Kepala Cabang
3	40856	Heru Kuswanto	01.09.2013	Kepala Cabang
4	40315	Zulkarnain	03.02.2015	Kepala Cabang
5	37408	Ruwanta	24.06.2015	Kepala Cabang

Sumber : PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung 2015

Tabel di atas menunjukkan daftar pemimpin yang pernah memimpin PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2.Tanjung Karang Bandar Lampung dimana saat ini pimpinan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung bernama Ruwanta.

**Tabel 1.7 Tingkat Absensi Karyawan Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung 2014**

Bulan	Jumlah Karyawan (orang)	Hari Kerja	Jumlah Absensi (hari)	Tingkat Absensi (%)
Januari	73	21	24	0,53
Februari	73	20	32	0,74
Maret	91	19	35	0,86
April	90	22	40	0,84
Mei	91	22	38	0,81
Juni	90	19	20	0,49
Juli	92	23	25	0,51
Agustus	92	20	26	0,61
September	88	21	37	0,82
Oktober	88	22	41	0,87
November	88	20	35	0,82
Desember	87	21	42	0,93
<b>Rata-rata</b>				<b>0,73</b>

Sumber : PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung 2015

Tabel 1.7 terlihat bahwa tingkat ketidakhadiran karyawan selalu ada setiap bulannya yaitu dengan rata-rata sebesar 0,73% per bulan. Tingkat absensi ini sangat rendah karena jauh di bawah standar yang telah ditetapkan perusahaan yaitu sebesar 4,8% selama satu tahun.

Berdasarkan latar belakang bahwa setiap pemimpin dapat mengatur karyawan dengan baik serta adanya komunikasi yang baik terhadap karyawan maka kinerja karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung seharusnya meningkat setiap tahun. Maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul: **"Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2 Tanjung Karang"**.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan data-data di atas maka permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan adalah masih kurang maksimalnya kinerja karyawan akibat dari komunikasi antara pemimpin dengan karyawan, atau karyawan dengan karyawan yang kurang baik dan pemimpin yang kurang berhasil mengarahkan dan menggerakkan karyawan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Masalah tersebut terlihat dari pencapaian target angkutan penumpang maupun barang, walaupun angkutan barang mencapai target pada tiga bulan pertama yaitu bulan Januari sebanyak 107,48%, Februari 104,48 % dan bulan Maret 110,70%, namun pada bulan selanjutnya tingkat pencapaian naik turun. Berdasarkan uraian latar belakang yang

telah dikemukakan di atas, maka secara terperinci masalah yang akan diteliti antara lain:

- a) Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2 Tanjung Karang?
- b) Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kantor pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2 Tanjung Karang?
- c) Apakah kepemimpinan dan komunikasi berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2 Tanjung Karang?

### **1.3.Tujuan Penelitian**

#### **1.3.1 Tujuan**

- a) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung.
- b) Untuk mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung.
- c) Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

##### **1. Bagi Perusahaan**

Diharapkan hasil penelitian ini dapat berguna bagi pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung terutama sebagai bahan masukan dan pertimbangan dalam penyusunan kebijakan-kebijakan yang berkaitan dengan peningkatan kualitas sumber daya manusia sehingga dapat kinerja karyawan sebagai pemberi pelayanan ke konsumen.

##### **2. Bagi Fakultas**

Hasil penelitian diharapkan dapat dipergunakan sebagai referensi pada penelitian-penelitian yang akan dilakukan dimasa yang akan datang.

##### **3. Bagi Peneliti**

Menambah pengetahuan dan pengalaman penulis apabila tujuan / praktek diperusahaan dan memperluas cakrawala ilmu terutama dalam hal-hal yang berhubungan dengan kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kepemimpinan**

Maju mundurnya perusahaan dipengaruhi oleh kepemimpinan seorang pemimpin perusahaan dalam rangka mengelola sumber daya manusia yang ada karena pemimpin tidak akan mampu menyelesaikan pekerjaannya sendiri saja, melainkan dengan meminta bantuan orang lain untuk membantu dengan memberikan tugas-tugas kepada orang lain dalam hal ini bawahannya.

Edwin Giselli (dalam Handoko, 2001) mendefinisikan kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Kepemimpinan adalah seni seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2001). Definisi lain kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (Siagian, 2002).

Kepemimpinan itu sifatnya spesifik, khas, diperlukan bagi satu situasi khusus. Sebab dalam suatu kelompok yang melakukan aktifitas-aktifitas tertentu, dan mempunyai suatu tujuan serta peralatan-peralatan yang khusus. Pemimpin kelompok dengan cirri-ciri karakteristik itu merupakan fungsi dari situasi khusus

(Kartini Kartono, 2002). Upaya untuk menilai sukses tidaknya pemimpin itu dilakukan antara lain dengan mengamati dan mencatat sifat-sifat dan kualitas atau mutu perilakunya, yang dipakai sebagai kriteria untuk menilai orang lain melalui komunikasi, baik individual maupun kelompok kearah pencapaian tujuan (Anoraga, 2002).

Kepemimpinan tumbuh secara alami di antara orang-orang yang di himpun untuk mencapai suatu tujuan dalam satu kelompok. Pemimpin mengalihkan rencana-rencana menjadi kegiatan dan membuat rencana-rencana menjadi kenyataan. Pemimpin mengadakan komunikasi dengan rekan-rekan dan bawahannya untuk menyampaikan rencana tersebut menjelaskan tujuannya, memberitahukan tugas masing-masing, berusaha mambangkitkan semangat kerja, berusaha mengatasi ketegangan antar anggota kelompok. Pemimpin juga melaksanakan fungsi yang sangat penting. Mereka berusaha untuk memahami masalah-masalah yang dihadapi bawahannya dan perasaan mereka terhadap masalah tersebut, pekerjaan mereka, rekan-rekan mereka, dan lingkungan kerjanya (Terry, 2011).

Para pemimpin juga mengamati perilaku bawahannya, pengamatan seperti itu memberi masukan pimpinan tentang bawahannya dan dijadikan bahan untuk menyesuaikan diri agar hubungan mereka lebih harmonis. Pemimpin harus mendapat kepuasan dari keberhasilan pekerjaan dan memenuhi pula keinginan-keinginan dari kelompok kerjanya. Pemimpin juga perlu memiliki kemampuan untuk menentukan tindakan-tindakan yang perlu di ambil guna mencapai tujuan kelompoknya. Untuk itu diperlukan suatu pengertian mengenai tindakan-tindakan

dari pemimpin tersebut agar berpengaruh kepada anggota-anggota kelompok pekerjaan yang bersangkutan.

### **2.1.1 Sifat – Sifat Kepemimpinan**

Menurut Handoko (2001) mengemukakan enam sifat kepemimpinan yaitu :

a. Kemampuan

Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*Supervisory ability*) atau pelaksana fungsi-fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain.

b. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan

Hal tersebut mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.

c. Kecerdasan

Kecerdasan mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya pikir.

d. Ketegasan

Ketegasan atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.

e. Kepercayaan diri

Pandangan terhadap dirinya tentang kemampuan untuk menghadapi masalah.

### **2.1.2 Teori Kepemimpinan**

Menurut Hasibuan (2001) Teori kepemimpinan adalah teori yang digunakan untuk menerangkan faktor-faktor yang terlibat dalam pemunculan kepemimpinan dan sifat-sifat dasar kepemimpinan tersebut.

Teori-teori tersebut antara lain :

- a. Teori Sifat, teori ini menyatakan bahwa untuk menentukan sifat-sifat kepemimpinan yang baik, perlu diteliti secara induktif, mengamati mereka yang diakui sebagai pemimpin yang berhasil dan menyebutkan sifat-sifat yang dimilikinya masing-masing.
- b. Teori Situasional, teori ini berpendapat bahwa kepemimpinan dipengaruhi keadaan pemimpin, pengikut, organisasi dan lingkungan sosial (ekonomi, kebudayaan, agama, moral dan politik).

### **2.1.3 Tipe Kepemimpinan**

Menurut Siagian (2002) terdapat lima tipe kepemimpinan yang mempunyai ciri-ciri masing-masing, yaitu :

#### 1) Tipe Otokratik

Dalam hal mengambil keputusan, seorang manajer yang otokratik akan bertindak sendiri dan memberitahukan kepada para bawahannya bahwa ia telah mengambil keputusan tertentu dan para bawahan itu hanya berperan sebagai pelaksana karena mereka tidak dilibatkan sama sekali dalam proses pengambilan keputusannya.

#### 2) Tipe Paternalistik

Kepemimpinan Paternalistik adalah seorang pemimpin yang mempunyai ciri menggabungkan antara ciri negatif dan positif.

Ciri-cirinya adalah :

- a) Bersikap selalu melindungi
- b) Jarang memberikan kesempatan pada bawahan untuk mengambil keputusan sendiri
- c) Tidak memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif dan

mengembangkan imajinasi dan daya kreativitas mereka sendiri

d) Sering menonjolkan sikap paling mengetahui

e) Melakukan pengawasan yang tertata, bersikap selalu melindungi

### 3) Tipe Karismatik

Tipe kepemimpinan kharismatik memiliki kekuatan energi, daya tarik

dan wibawa yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga orang lain itu bersedia mengikutinya tanpa selalu bisa menjelaskan apa penyebab kesediaan itu.

### 4) Tipe *Laissez Faire*

Kepemimpinan *Laissez Faire* adalah kepemimpinan yang gemar melimpahkan wewenang kepada bawahannya dan lebih menyenangi situasi bahwa para bawahanlah yang mengambil keputusan dan keberadannya dalam organisasi lebih bersifat suportif. Pemimpin ini tidak senang mengambil resiko dan lebih cenderung pada upaya mempertahankan status quo.

### 5) Tipe Demokratik

Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang selalu mendelegasikan wewenangnya yang praktis dan realistis tanpa kehilangan kendali organisasional dan melibatkan bawahan secara aktif dalam menentukan nasib sendiri melalui peran sertanya dalam proses pengambilan keputusan serta memperlakukan bawahan sebagai makhluk politik, ekonomi, sosial dan sebagai individu dengan karakteristik dan jati diri. Pemimpin ini dihormati dan disegani dan bukan ditakuti karena perilakunya dalam kehidupan organisasional mendorong para bawahannya menumbuhkan dan mengembangkan daya inovasi dan kreativitasnya.

## 2.2 Komunikasi

Menurut Eugene (2001), komunikasi adalah proses dalam pengaturan organisasi untuk memelihara agar manajemen dan para karyawan tetap tahu tentang bermacam-macam hal yang relevan. Sedangkan menurut Haryani (2010) komunikasi merupakan proses dimana seseorang (komunikator) mengirimkan stimuli (biasanya dengan simbol-simbol verbal) untuk mengubah perilaku dari orang lain (komunikan).

Menurut Mangkunegara (2000) komunikasi adalah proses pemindahan suatu informasi, ide, pengertian dari seseorang ke orang lain tersebut dapat menginterpretasikannya sesuai dengan tujuan yang dimaksud. Maka indikator-indikator komunikasi antara lain adalah

### 1. Kemudahan dalam memperoleh informasi

Kinerja yang baik dari seseorang dapat tercipta apabila terdapat kemudahan dalam memperoleh informasi dalam suatu proses komunikasi maka terwujud kelancaran dalam pemindahan ide, gagasan maupun pengertian dari seseorang ke orang lain.

### 2. Intensitas komunikasi

Apabila banyaknya terjadi percakapan yang baik, maka proses komunikasi menjadi semakin lancar. Intensitas komunikasi sangat diperlukan guna kelancaran dalam proses komunikasi dalam suatu organisasi.

### 3. Efektivitas komunikasi

Efektivitas komunikasi mengandung pengertian bahwa komunikasi yang bersifat arus langsung, artinya proses komunikasi yang dilakukan secara

langsung dengan adanya frekuensi tatap muka untuk memudahkan orang lain mengetahui apa yang disampaikan komunikator.

#### 4. Tingkat pemahaman pesan

Seseorang dapat memahami apa yang ingin disampaikan oleh seorang komunikator kepada penerima juga tergantung pada tingkat pemahaman seseorang. Adanya komunikasi yang baik dan lancar dapat lebih memudahkan seseorang atau penerima mengerti dan memahami pesan yang akan disampaikan.

#### 5. Perubahan sikap

Setelah seseorang memahami pesan yang disampaikan oleh seorang komunikator kepada penerima pesan, maka akan terjadi perubahan sikap yang dilakukan sesuai dengan apa yang dikomunikasikan.

Supardi (2002) memaknai komunikasi sebagai usaha untuk mendorong orang lain untuk menginterpretasikan pendapat seperti apa yang dikehendaki oleh orang yang mempunyai pendapat tersebut. Dengan komunikasi diharapkan diperoleh titik persamaan, saling pengertian. Komunikasi mengandung arti yang lebih luas daripada sekedar mengatakan atau menuliskan sesuatu, di dalamnya juga tercakup suatu pengertian.

Pada dasarnya organisasi atau perusahaan juga melakukan komunikasi, bahkan komunikasi bisnis lebih kompleks dibanding komunikasi individu. Komunikasi yang terjadi di dalam perusahaan ini selanjutnya disebut dengan komunikasi bisnis. Pada suatu perusahaan, orang-orang yang di dalamnya akan saling melakukan komunikasi, yang dikenal dengan komunikasi internal, dalam bisnis

komunikasi dapat dipandang apakah komunikasi dilakukan secara verbal atau non verbal. Namun karena dalam bisnis ini komunikasinya bersifat resmi, maka yang ditekankan adalah komunikasi verbal saja. Namun demikian dalam praktiknya, komunikasi non verbal juga perlu dipahami. Komunikasi verbal adalah komunikasi dengan menggunakan simbol-simbol yang mempunyai makna yang berlaku umum dalam proses komunikasi. Simbol-simbol yang dapat digunakan dalam komunikasi verbal yaitu suara, tulisan atau gambar. Sedangkan komunikasi non verbal adalah kumpulan isyarat, gerak tubuh, intonasi suara, sikap dan sebagainya yang memungkinkan seseorang untuk berkomunikasi tanpa menggunakan kata-kata.

### **2.2.1 Saluran Komunikasi Dalam Perusahaan**

Pemahaman yang lebih baik tentang komunikasi organisasi dapat diperoleh dengan mempelajari arah-arah dasar gerakannya yang tampak dengan bentuknya saluran-saluran komunikasi. Saluran-saluran komunikasi formal ditentukan oleh struktur organisasi atau ditunjukkan oleh berbagai sarana formal lainnya. Menurut Handoko (2001), tipe saluran-saluran dasar komunikasi adalah vertikal, horizontal dan diagonal.

#### **a. Komunikasi Vertikal**

Komunikasi vertikal terdiri atas komunikasi ke bawah dan komunikasi ke atas sesuai rantai perintah. Manajemen seharusnya tidak hanya memusatkan perhatiannya pada komunikasi ke bawah, tetapi juga komunikasi ke atas.

##### **1. Komunikasi ke bawah (*downward communication*)**



Dimulai dari manajemen puncak kemudian mengalir ke bawah melalui tingkatan-tingkatan manajemen sampai ke karyawan lini dan personalia paling bawah. Maksud utama komunikasi ke bawah adalah untuk memberi pengarahan, informasi, instruksi, nasehat/saran dan untuk memberi penilaian kepada bawahan serta memberikan informasi kepada para anggota organisasi tentang tujuan dan kebijaksanaan organisasi. Berita-berita ke bawah dapat berbentuk tulisan maupun lisan dan biasanya disampaikan melalui memo, laporan atau dokumen lainnya, bulletin, pertemuan atau rapat dan percakapan serta melalui interaksi orang atau kelompok-kelompok kecil.

#### b. Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal meliputi hal-hal berikut ini :

1. Komunikasi di antara para anggota dalam kelompok kerja yang sama.
2. Komunikasi yang terjadi antara dan di antara departemen-departemen pada tingkatan organisasi yang sama.

Bentuk komunikasi ini pada dasarnya bersifat *koordinatif* dan merupakan hasil dari konsep *spesialisasi* organisasi. Sehingga komunikasi ini dirancang guna mempermudah koordinasi dan penanganan masalah.

Komunikasi horizontal juga menghindarkan prosedur pemecahan masalah yang lambat.

#### c. Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal merupakan komunikasi yang memotong secara menyilang diagonal rantai perintah organisasi. Hal ini sering terjadi sebagai hasil-hasil hubungan departemen lini dan staf. Tipe komunikasi ini

mencangkup masalah-masalah lini dan saran staf. Hubungan-hubungan yang ada antara personalia lini dan staf dapat berbeda-beda, yang akan membentuk beberapa komunikasi diagonal yang berbeda-beda pula.

### **2.2.2 Komunikasi Yang Efektif**

Komunikasi yang efektif mencakup pengiriman dan penerimaan pesan-pesan yang akurat dan dapat dimengerti dengan jelas antara manajemen dan para bawahan dalam proses dua arah. Menurut Eugene (2001) dalam komunikasi yang efektif perlu diingat langkah-langkah berikut :

- a. Mempunyai gagasan yang jelas tentang pesan yang akan disampaikan.
- b. Gagasan harus disampaikan dalam bentuk yang sesuai, bila mungkin dalam bahasa si penerima.
- c. Memilih medium komunikasi yang paling sesuai, misalnya telepon/fax, e-mail, rapat/pertemuan, memo atau laporan.
- d. Memastikan bahwa pesan sampai pada penerima, namun demikian harus disadari bahwa dalam analisis akhir tanggung jawab untuk mengartikan isi pesan ada pada penerima.
- e. Memastikan bahwa makna yang dimaksud oleh pesan sampai ke tujuan, hal ini lebih mudah dalam komunikasi dua arah.

### **2.3. Kinerja Karyawan**

Kinerja adalah kondisi dari sebuah kelompok di mana ada tujuan yang jelas dan tetap yang dirasakan menjadi penting dan terpadu dengan tujuan individu (Panggabean, 2004). Menurut Nitisemito (2003), kinerja adalah melakukan

pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan diharapkan lebih cepat dan lebih baik.

Menurut Bernardin dan Russel (2006) untuk mengukur kinerja karyawan dapat digunakan beberapa kriteria kinerja, antara lain adalah:

1. Kualitas (*Quality*) merupakan tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna.
2. Kuantitas (*Quantity*) merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu (*Timeliness*) merupakan di mana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersamaan koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk kegiatan-kegiatan lain.
4. Efektivitas biaya (*Cost effectiveness*) merupakan tingkatan di mana sumber daya organisasi, seperti manusia, keuangan, teknologi, bahan baku dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi atau mengurangi kerugian yang timbul dari setiap unit atau contoh penggunaan dari suatu sumber daya yang ada.
5. Hubungan antar perseorangan (*interpersonal impact*) merupakan tingkatan dimana seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerjasama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain dan juga pada bawahan.

Suatu organisasi yang mampu meningkatkan kinerja pegawainya, maka organisasi akan memperoleh banyak keuntungan. Pegawai yang mempunyai kinerja tinggi, maka pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan, kerusakan akan dapat dikurangi, absensi akan dapat diperkecil, kemungkinan perpindahan pegawai dapat diperkecil seminimal mungkin. Hal ini semua berarti diharapkan bukan saja produktivitas kerja dapat ditingkatkan, tetapi biaya yang dikeluarkan juga menjadi sedikit (Nitisemito, 2003).

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, 2003).

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kondisi dari sebuah kelompok dimana mereka melakukan pekerjaan dengan lebih giat dan lebih baik dengan tujuan masing-masing individu. Menurut Mangkunegara (2001) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan padanya. Berdasarkan definisi di atas, maka indikator kinerja adalah :

1. Kualitas : yang tergantung pada mutu yang dihasilkan karyawan yang mampu menghasilkan mutu atau kualitas pelayanan yang baik.

2. Kuantitas : yang tergantung pada jumlah atau besarnya kontribusi yang dihasilkan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu.
3. Ketepatan waktu : yang tergantung oleh sesuai tidaknya dengan waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Kuantitas dan kualitas barang dan jasa yang dihasilkan sangat tergantung pada kualitas dan kuantitas sumber daya manusia. Sumber daya manusia ini berperan sebagai motor penggerak dari seluruh sarana dan prasarana yang tersedia untuk menghasilkan barang dan jasa. Kinerja yang baik dari karyawan akan berdampak terhadap peningkatan produktifitas dari perusahaan tersebut sehingga pencapaian tujuan perusahaan dapat dicapai dengan mudah.

## 2.4 Penelitian Terdahulu

Mengenai masalah kepemimpinan, komunikasi, serta kinerja karyawan juga pernah diteliti oleh beberapa peneliti terdahulu diantaranya :

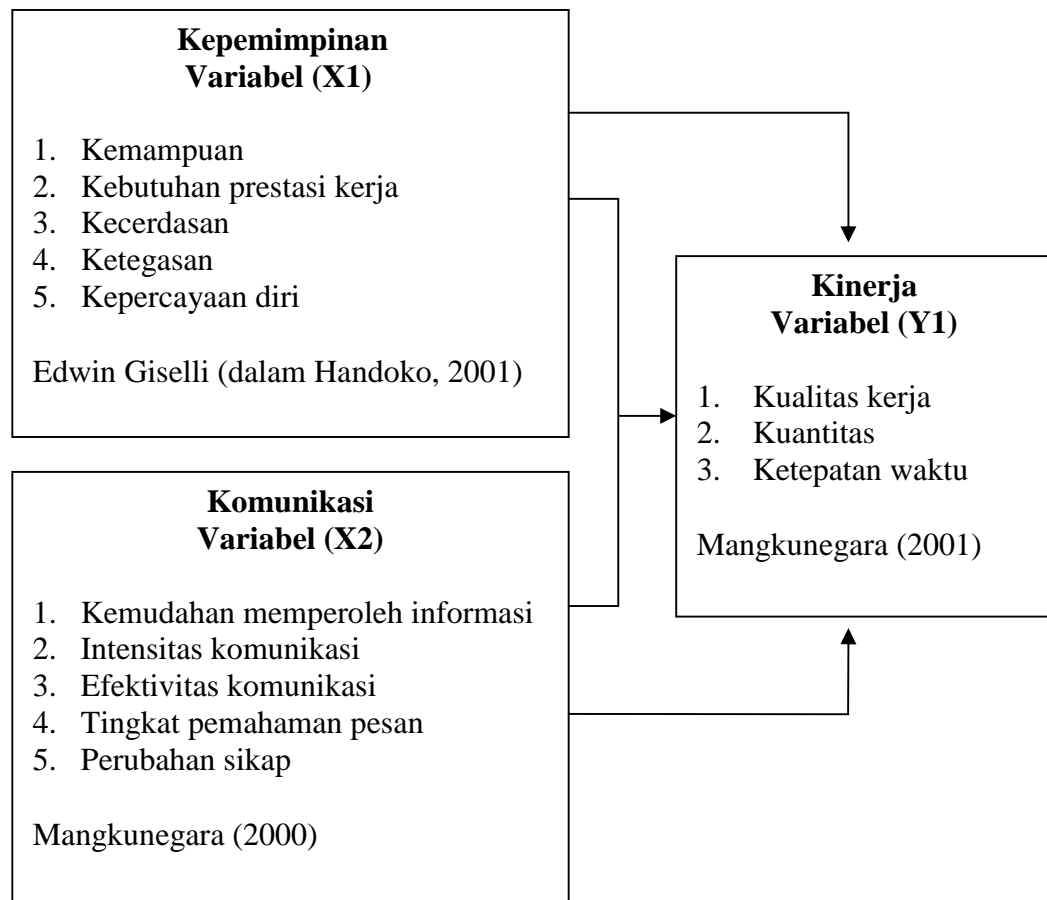
**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

<b>Nama Peneliti</b>	Ultsary (2010)	Aprianto (2007)	Ciptaningrum (2011)
<b>Judul Skripsi</b>	Pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Cabang Tanjung Karang Bandar Lampung	Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja karyawan di kantor PT Pos Surakarta.	Pengaruh Komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri Cabang Bandar Lampung
<b>Hasil Penelitian</b>	Berdasarkan penelitian yang dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT PLN (Persero) Cabang Tanjung Karang Bandar Lampung	Setelah dilakukan uji statistik ternyata hasil penelitian membuktikan bahwa kepemimpinan dan komunikasi secara serentak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Pos Surakarta	Setelah dilakukan uji statistik, hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Bank Syariah Bandar Lampung

Berdasarkan penelitian terdahulu diketahui bahwa kepemimpinan dan komunikasi yang dilakukan dengan baik dapat meningkatkan kinerja karyawan.

## 2.5 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran berfungsi untuk mengungkap permasalahan yang akan dibahas dalam penyusunan usulan penelitian, maka peneliti menggunakan kerangka pemikiran yaitu berupa skema seperti dibawah ini :



**Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran**

## **2.6. Hipotesis**

Hipotesis 1: Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis 2: Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hipotesis 3: Kepemimpinan dalam komunikasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis Penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Nazir (2009), penelitian deskriptif adalah suatu penelitian yang bertujuan untuk membuat deskripsi, gambaran/lukisan secara sistematis, faktual mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antara fenomena yang diselidiki. Penelitian deskriptif bertujuan menggambarkan secara tepat suatu individu, keadaan, gejala, atau kelompok tertentu, atau untuk menentukan frekuensi atau penyebaran suatu gejala atau frekuensi adanya hubungan suatu gejala dengan gejala lain dalam masyarakat. Metode penelitian deskriptif menitik beratkan pada observasi dan suasana ilmiah. Tujuan dari penelitian deskriptif ialah untuk membuat deskripsi, gambaran, atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang diteliti.

#### **3.2 Jenis Data**

Adapun jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

##### **a. Data Kualitatif**

Data Kualitatif adalah data yang berbentuk kata-kata atau yang berwujud pernyataan-pernyataan verbal, bukan dalam bentuk angka. Data kualitatif

diperoleh melalui berbagai macam teknik pengumpulan data misalnya wawancara, analisis dokumen, diskusi terfokus, atau observasi yang telah dituangkan dalam catatan lapangan (transkrip).

#### b. Data Kuantitatif

Data kuantitatif adalah data yang dinyatakan dalam bentuk angka yang merupakan hasil dari perhitungan dan pengukuran misalnya, umur, penghasilan seseorang, dan jumlah karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) dan data lainnya yang menunjang penelitian.

### **3.3 Sumber Data**

#### **3.3.1 Data Primer**

Data primer merupakan sumber data yang diperoleh langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara). Data primer dapat berupa opini subjek (orang) secara individual atau kelompok, hasil observasi terhadap suatu benda (fisik), kejadian atau kegiatan, dan hasil pengujian, dalam hal ini data primer yaitu data yang diperoleh dari hasil wawancara dan hasil kuesioner yang diedarkan pada karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Subdivre III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung.

#### **3.3.2 Data Sekunder**

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain).

Data sekunder umumnya berupa bukti, catatan atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter) yang dipublikasikan dan yang tidak

dipublikasikan, dalam hal ini data sekunder yaitu data yang dikumpulkan oleh penulis dari dokumen-dokumen yang ada pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Subdivre III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung.

### **3.4 Populasi**

Menurut Sugiyono (2011), pengertian populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan populasi adalah kumpulan dari keseluruhan pengukuran, objek, atau individu yang sedang dikaji. Jadi, pengertian populasi dalam statistik tidak terbatas pada sekelompok/kumpulan orang-orang, namun mengacu pada seluruh ukuran, hitungan, atau kualitas yang menjadi fokus perhatian suatu kajian.

Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Subdivre III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung yaitu berjumlah 91 orang, dalam penelitian ini pemimpin tidak diberikan kuesioner, apabila jumlah subjek yang akan diteliti kurang dari 100 orang, maka penelitian tersebut dapat menggunakan populasi (Sugiyono, 2011). Penelitian populasi adalah dimana seluruh populasi penelitian dijadikan subjek penelitian tanpa sampling.

### 3.5 Metode Penelitian

Metode Penelitian dalam penelitian ini diantaranya yaitu sebagai berikut:

#### a. Wawancara

Menurut Sugiyono (2011), wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan masalah yang harus diteliti dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dan jumlah respondennya sedikit.

Wawancara dapat dilakukan secara terstruktur maupun tidak terstruktur dan dapat dilakukan secara langsung maupun tidak langsung.

#### b. Kuesioner

Menurut Sugiyono (2011), kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan dan pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kelebihan menggunakan kuesioner adalah dalam waktu yang relatif singkat dapat memperoleh data yang banyak, tenaga yang diperlukan sedikit dan responden dapat menjawab dengan bebas tanpa pengaruh orang lain. Sedangkan kelemahan kuesioner adalah angket bersifat kaku karena pertanyaan telah ditentukan dan responden tidak memberi jawaban yang sesuai dengan keadaan dirinya hanya sekedar membaca kemudian menulis jawabannya.

#### c. Studi Dokumentasi

Dokumentasi adalah kumpulan kumpulan dari dokumen-dokumen yang dapat memberikan keterangan atau bukti yang berkaitan dengan proses pengumpulan dan pengelolaan dokumen secara sistematis serta menyebarluaskan kepada pemakai informasi tersebut. Peneliti memperoleh data dan dokumen-dokumen

tertulis. Penulis membaca dan mempelajari berbagai tulisan dari buku-buku, jurnal-jurnal, dan internet yang berkaitan dan mendukung kebenaran dan keabsahan dari hasil yang diperoleh dari penelitian ini.

### **3.6 Uji Instrumental**

#### **3.6.1 Uji Validitas**

Uji validitas dimaksudkan untuk memastikan seberapa baik suatu instrument mengukur konsep yang seharusnya diukur. Instrumen yang valid berarti instrument tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukurnya secara tepat dan benar. Instrumen penelitian yang digunakan memiliki validitas yang tinggi, maka hasil penelitian mampu menjelaskan masalah penelitiannya sesuai dengan keadaan atau kejadian yang sebenarnya.

Menurut Ghozali (2013) uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Teknik uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis faktor dengan bantuan *software* SPSS versi 17.0. Untuk mengukur tingkat interkorelasi antar variabel dan dapat atau tidaknya dilakukan analisis faktor menggunakan Kaiser-Meyer-Olkin-Measure of Sampling Adequacy (KMO MSA) Bila nilai KMO MSA lebih besar dari 0,5 maka proses analisis dapat dilanjutkan. Validitas suatu butir kuesioner dapat diketahui dengan melihat nilai *loading factor* 0,5.

**Tabel 3.1 Hasil Validitas Pada Variabel Kepemimpinan (X1)**

<i>Item pertanyaan</i>	<i>Nilai KMO</i>	<i>Signifikansi</i>	<i>Loading Factor</i>	<i>Keterangan</i>
X1.1.1	0,843	0,000	0,555	Valid
X1.1.2			0,679	Valid
X1.2.1			0,684	Valid
X1.2.2			0,610	Valid
X1.2.3			0,686	Valid
X1.3.1			0,717	Valid
X1.3.2			0,747	Valid
X1.3.3			0,639	Valid
X1.4.1			0,658	Valid
X1.4.2			0,678	Valid
X1.5.1			0,672	Valid
X1.5.2			0,667	Valid

Sumber: Data diolah SPSS, 2015

Tabel 3.1 menunjukkan bahwa nilai Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Measure of Sampling Adequacy sebesar 0,843 lebih dari 0,5 dengan signifikansi 0,000 dimana kurang dari 5% sehingga analisis bisa dilanjutkan (keseluruhan Butir Pertanyaan yang digunakan valid) dan dapat dilihat nilai *loading factor* pada seluruh variabel kepemimpinan lebih besar dari 0,5 sehingga pertanyaan dikatakan valid.

**Tabel 3.2 Hasil Validitas Pada Variabel Komunikasi (X2)**

<i>Item pertanyaan</i>	<i>Nilai KMO</i>	<i>Signifikansi</i>	<i>Loading Factor</i>	<i>Keterangan</i>
X2.1.1	0,865	0,000	0,574	Valid
X2.1.2			0,605	Valid
X2.2.1			0,579	Valid
X2.2.2			0,593	Valid
X2.3.1			0,628	Valid
X2.3.2			0,626	Valid
X2.4.1			0,684	Valid
X2.4.2			0,622	Valid
X2.5.1			0,513	Valid
X2.5.2			0,559	Valid

Sumber: Data diolah SPSS, 2015

Tabel 3.2 menunjukkan bahwa nilai Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Measure of Sampling Adequacy sebesar 0,865 lebih dari 0,5 dengan signifikansi 0,000 dimana kurang dari 5% sehingga analisis bisa dilanjutkan (keseluruhan butir pertanyaan yang digunakan valid) dan dapat dilihat nilai *loading factor* pada seluruh variabel komunikasi lebih besar dari 0,5 sehingga pertanyaan dikatakan valid.

**Tabel 3.3 Hasil Validitas Pada Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

<i>Item pertanyaan</i>	<i>Nilai KMO</i>	<i>Signifikansi</i>	<i>Loading Factor</i>	<i>Keterangan</i>
Y.1.1	0,805	0,000	0,581	Valid
Y.1.2			0,671	Valid
Y.1.3			0,599	Valid
Y.1.4			0,649	Valid
Y.1.5			0,650	Valid
Y.2.1			0,643	Valid
Y.2.2			0,691	Valid
Y.3.1			0,687	Valid
Y.3.2			0,718	Valid

Sumber: Data diolah SPSS, 2015

Tabel 3.3 menunjukkan bahwa nilai Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Measure of Sampling Adequacy sebesar 0,805 lebih dari 0,5 dengan signifikansi 0,000 dimana kurang dari 5%, sehingga analisis bisa dilanjutkan (keseluruhan Butir Pertanyaan yang digunakan valid) dan dapat dilihat nilai *loading factor* pada seluruh variabel kinerja karyawan lebih besar dari 0,5 sehingga pertanyaan dikatakan valid.

### 3.6.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk menunjukkan sejauh mana suatu instrumen dapat memberikan hasil yang konsisten. Pengujian reliabilitas ini hanya dilakukan terhadap item-item yang valid yang diperoleh melalui uji validitas pada tahap sebelumnya. Pengujian pada tahap ini menggunakan bantuan program SPSS.

Menurut Ghozali (2013) reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Cara yang digunakan untuk menguji reliabilitas kuesioner dalam penelitian ini adalah uji statistik *Alpha Cronbach*. Rumus *Alpha Cronbach* adalah :

$$r = \left[ \frac{k}{k-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum t_i^2}{\sum t^2} \right]$$

Keterangan:

r = Reliabilitas instrumen

k = Jumlah item pertanyaan

$\sum t_h^2$  = Nilai varians masing-masing item

$\sum t^2$  = Varians total

**Tabel 3.4 Uji Reliabilitas Item Pertanyaan Kuesioner**

Variabel	Koefisien Alpha	Keterangan
Kepemimpinan (X1)	0,892	Reliabel
Komunikasi (X2)	0,897	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,894	Reliabel

Sumber: Data diolah SPSS, 2015



Tabel 3.4 dapat dijelaskan bahwa item kuesioner memiliki nilai koefisien Alpha Cronbach lebih besar dari 0,6 sehingga dapat dikatakan Item pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini sudah reliabel.

### 3.7 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

#### 3.7.1 Deskripsi Hasil Survei

Deskripsi hasil survei dilakukan untuk mendeskripsikan dan menginterpretasikan sesuatu, misalnya kondisi atau hubungan yang ada, pendapat yang berkembang, proses yang sedang berlangsung, akibat atau efek yang terjadi, atau tentang kecenderungan yang tengah berlangsung.

#### 3.7.2 Analisis Kuantitatif

Penelitian ini menggunakan analisis data kuantitatif yang merupakan perhitungan matematis menggunakan suatu rumus tertentu untuk mengetahui hasil yang diteliti. Rumus analisis regresi linier berganda dalam penelitian ini dengan menggunakan bantuan program SPSS:

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

Keterangan:

- Y = skor dari variabel Kinerja Karyawan
- a = Konstanta
- b1 = koefisien X1
- b2 = koefisien X2
- X1 = skor dari variabel Kepemimpinan
- X2 = skor dari variabel Komunikasi
- e = *standard error*

Pengujian instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas dan uji reliabilitas, serta menggunakan analisis regresi linier berganda untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja pegawai. Pada pengujian uji hipotesis ini secara parsial (uji t) dan simultan (uji F).

### 3.8 Pengujian Hipotesis

Hipotesis berfungsi untuk memberikan suatu pernyataan terkaan mengenai hubungan bersifat tentatif antara fenomena-fenomena dalam penelitian. Secara umum hipotesis dapat diujikan dengan dua metode, yaitu mencocokkan dengan fakta, atau dengan mempelajari konsistensi logika (Nazir: 2005).

#### 3.8.1 Uji t (Parsial)

Uji t dimaksudkan untuk mengetahui secara parsial variabel independen berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen dengan syarat dapat dikatakan berpengaruh signifikan jika  $\text{sig} < (0,05)$ , menggunakan rumus :

$$t_{\text{hitung}} = \frac{b}{\dagger b}$$

Keterangan:

$b$  = Koefisien regresi variabel independen

$\dagger b$  = Standar deviasi koefisien regresi variabel independen

Hasil uji t dapat dilihat pada *Output Coefficient* dari hasil analisis regresi linier berganda dengan menggunakan bantuan program SPSS.

#### 3.8.2 Uji F (Simultan)

Uji F dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh signifikansi antara variabel independen dan variabel dependen secara simultan dengan syarat dapat dikatakan berpengaruh signifikan jika  $\text{sig} < (0,05)$ , menggunakan rumus :

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

Keterangan:

$R^2$  = Koefisien determinasi

$n$  = Jumlah data

$k$  = Jumlah variabel independen

### 3.9 Definisi Operasional Variabel dan Pengukuran Variabel

**Tabel 3.5 Definisi Operasioanal dan Pengukuran Variabel**

Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Pengukuran
<b>Kepemimpinan (X1)</b>	Kepemimpinan merupakan seni seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi	1. Kemampuan 2. Kebutuhan akan prestasi dalam bekerja 3. Kecerdasan 4. Ketegasan 5. Kepercayaan diri Sumber: Handoko (2001)	Skala Likert merupakan respon terhadap sejumlah pertanyaan yang berkaitan dengan variabel tertentu untuk menelaah seberapa kuat subjek setuju atau tidak setuju dengan pernyataan pada lima skala titik. (STS, TS, N, S.SS) (Sekaran, 2006)
<b>Komunikasi (X2)</b>	Komunikasi merupakan proses dimana seseorang (komunikator) mengirimkan stimuli (biasanya dengan simbol-simbul verbal) untuk mengubah perilaku dari orang lain (komunikan).	1. Kemudahan memperoleh informasi 2. Insensitas komunikasi 3. Efektivitas komunikasi 4. Tingkat pemahaman pesan 5. Perubahan sikap Sumber : Mangkunegara (2000)	
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas 3. Ketepatan waktu Sumber: Mangkunegara (2001:67)	

## BAB V

### SIMPULAN, SARAN, DAN KETERBATASAN PENELITIAN

#### 5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka simpulan pada penelitian ini adalah :

1. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung.
2. Komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung.
3. Kepemimpinan dan komunikasi memiliki  $F_{hitung}$  (33,212) nilai  $F_{tabel}$  (3,100), dengan menggunakan tingkat kepercayaan (*confidence interval*) 95% atau = 0,05, maka dari table distribusi F diperoleh nilai 3,100, dengan membandingkan nilai  $F_{hitung}$  dengan nilai  $F_{tabel}$ , maka  $F_{hitung}$  (33,212) nilai  $F_{tabel}$  (3,100). Berdasarkan nilai tersebut, maka keputusannya adalah  $H_a$  didukung dan  $H_0$  tidak didukung.
4. Hasil analisis kualitatif tentang kepemimpinan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung, dilihat berdasarkan kebutuhan prestasi, kecerdasan, ketegasan, kepercayaan diri, namun perlu diperhatikan dari kemampuan perusahaan untuk menjadi

penghubung peran antar pribadi setiap karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung, sedangkan analisis kualitatif tentang komunikasi di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung, dilihat berdasarkan intensitas, efektivitas komunikasi, pemahaman pesan, perubahan sikap, namun perlu diperhatikan dari kemudahan memperoleh informasi di perusahaan karena karyawan kesulitan mendapatkan informasi dari perusahaan, sedangkan analisis kualitatif tentang kinerja di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung dilihat berdasarkan kuantitas dan ketepatan waktu, namun perlu diperhatikan dari kualitas kerja karena karyawan kesulitan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ingin dicapai perusahaan.

## **5.2 Saran**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, penulis ingin memberikan saran.

Adapun saran yang ingin disampaikan:

1. Pimpinan perusahaan sebaiknya dapat menjadi penghubung peran antar pribadi setiap karyawan di PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung, karyawan kesulitan mendapatkan informasi dari perusahaan, dan karyawan kesulitan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target yang ingin dicapai perusahaan.
2. Diharapkan pihak karyawan PT Kereta Api Indonesia (Persero) Sub.Divisi Regional III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung, untuk meningkatkan pengetahuan dan wawasan yang luas melalui masa kerja yang panjang.

3. Diharapkan bagi penelitian selanjutnya, yaitu dapat menambahkan variabel lain seperti *teamwork*, komitmen, pendidikan, kompensasi, pemberian insentif, dan sebagainya.

### **5.3 Keterbatasan Penelitian**

1. Adanya keterbatasan penelitian dengan menggunakan kuesioner yaitu terkadang jawaban yang diberikan oleh responden tidak menunjukkan keadaan yang sesungguhnya.
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dalam penelitian ini hanya terdiri dari dua variabel, yaitu kepemimpinan dan komunikasi, sedangkan masih banyak faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan.
3. Bagi peneliti selanjutnya penulis menyarankan hendaknya perlu menambah jumlah responden dan memperluas wilayah penelitian sehingga tingkat generalisasi lebih tinggi.

## DAFTAR PUSTAKA.

- Aprianto.2007.*Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor Pos Surakarta*. Solo: Universitas Muhamadiyah.
- Anoraga, Pandji. 2006.*Psikologi Kerja*.Jakarta:PT.Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bernardin dan Rusell. 2006. *Pinter Manajemen, Aneka Pandangan Kontemporer. Alih Bahasa Agus Maulana*. Penerbit Binarupa Aksara. Jakarta.
- Ciptaningrum, Esty. 2011. *Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan pada Bank syariah mandiri cabang Bandar Lampung*. Bandar Lampung: Unversitas Lampung.
- Eugene,F. Brigham. 2001. *Manajemen Keuangan*. Jakarta: Erlangga.
- Ghozali, Imam. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Griffin, Ricky W. 2004. *Manajemen*. Edisi 7. Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Handoko, T.H.. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Haryani. 2010. *Analisis Pengaruh Komunikasi, Motivasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan PT Arisa mandiri Pratama*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 13(1): h:40-45.
- Hasibuan, Malayu. 2001. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Bandung:PT. Bumi Aksara.
- Hastari,Ayu. 2010.*Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perkebunan Provinsi Jawa Tengah*. Semarang :Universitas Semarang.
- Kartini, Kartono. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: BumiAksara.

- Mangkunegara, A.P. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A.P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Penerbit Bina Aksara. Jakarta
- Mathis, R.L. dan Jackson JH. 2002. *Manajemen Sumber Daya manusia*, Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Nazir, Moh. 2009. *Metode Penelitian. Edisi 3*. Jakarta:Ghalia Indonesia.
- Nitisemito, A.S.2003. *Manajemen Personalia*.Jakarta :Graha Indonesia
- Panggabean,Mutiara S. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Robbins, S.P. dan Judge T.A.2006. *Perilaku Organisasi*, edisi 12. Jakarta:Salemba Empat.
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods For Business Buku 2*. Edisi 4. Salemba empat. Jakarta.
- Siagian, S.P. 2002. *Fungsi-Fungsi Manajerial*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Simanjuntak, P.J. 2001. *Manajemen dan Evaluasi Kerja*, Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Slamet, Achmad. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Semarang: Unnes Press.
- Sobirin, Achmad. 2007. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: STIM YKPN.
- Sopiah. 2008. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Supardi, dan Anwar Syaiful. 2002. *Dasar- Dasar Perilaku Organisasi. UII Pres*, Yogyakarta.
- Terry,G.R. 2011.*Dasar-dasar Manajemen*. Diterjemahkan oleh G.A Ticoalu Penerbit Bumi Aksara. Jakarta.
- Ultsary, Mytta. 2010. *Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) Cabang Tanjung Karang Bandar Lampung*. Bandar Lampung : Universitas Lampung.
- Wahyudin, Teman. 2004: *Analisis Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja*



*Pegawai Kantor Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat di  
Kabupaten Wonogiri* Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 7, No.  
2, September.