

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DEMOKRATIS DAN
KOMUNIKASI INTERNAL TERHADAP EFEKTIVITAS
KERJA KARYAWAN STUDI PADA PT “X”**

**AISYAH NAJIYAH
8215132727**



**Skripsi Ini Disusun Sebagai Salah Satu Persyaratan Untuk Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta**

**PROGRAM STUDI S1 MANAJEMEN
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2017**

**THE INFLUENCE OF DEMOCRATICS LEADERSHIP STYLE
AND INTERNAL COMMUNICATION TOWARD WORK
EFFECTIVENESS AT PT “X”**

**AISYAH NAJIYAH
8215132727**



**Skripsi is Written as Part Of Bachelor Degree In Economics Accomplishment
Faculty of Economics State University of Jakarta**

**STUDI PROGRAM OF S1 MANAGEMENT
MAJOR OF CONCENTRATION HUMAN RESOURCES
MANAGEMENT
FACULTY OF ECONOMIC
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2017**

ABSTRAK

AISYAH NAJIYAH. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Dan Komunikasi Internal Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Studi Pada PT “X”. Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta.

Skripsi, Jakarta: Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia, Program Studi S1 Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Jakarta.

Tujuan dari penelitian ini adalah: 1) Untuk mengetahui bagaimana gambaran gaya kepemimpinan demokratis, komunikasi internal, dan efektivitas kerjakaryawan pada PT “X”; 2) Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh terhadap efektivitas kerja pada PT “X”; 3) Untuk mengetahui apakah komunikasi internal berpengaruh terhadap efektivitas kerja pada PT “X”; 4) Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan demokratis dan komunikasi internal dapat memprediksi kenaikan efektivitas kerja. Populasi penelitian adalah karyawan bagian foreman dan operator pada PT “X”. Teknik pengumpulan data menggunakan metode survei yaitu menyebarkan kuesioner dan hasilnya diolah dengan program IBM SPSS Statistic versi 23. Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif dan penelitian *explanatory*. Hasil dari uji regresi menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Efektivitas Kerja karyawan PT “X”. Selanjutnya terdapat pengaruh positif dan signifikan Komunikasi Internal terhadap Efektivitas Kerja karyawan PT “X”. Dan kemudian Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Komunikasi Internal dapat memprediksi kenaikan Efektivitas Kerja karyawan PT “X”.

Kata kunci: Gaya Kepemimpinan Demokratis, Komunikasi Internal, dan Efektivitas Kerja

ABSTRACT

AISYAH NAJIYAH, 2017; The Influence of Democratics Leadership Styles and Internal Communication Toward Work Effectiveness of PT “X”.
Skripsi: Jakarta, Human Resource Management Concentration, Management Study Program, Faculty of Economics, State University of Jakarta.

The purpose of this research are: 1) To determine how the image of Democratics Leadership Styles, Internal Communication and Work Effectiveness in PT “X”; 2) To determine whether the Influence of Democratics Leadership Styles toward Work Effectiveness in PT. “X”; 3) To determine whether the Influence of Internal Communication toward Work Effectiveness in PT “X”; 4) To determine whether Democratics Leadership Styles and Internal Communication can be predict to increased of Work Effectiveness in PT “X”. The study population were employees of production team that is foreman and operators in PT “X” . Data collection technique used method of disseminating survey questionnaire and the results processed by IBM SPSS Statistics program version 23. This study used a descriptive and explanatory research. Results of regression analysis showed that There is a positive and significant Influence of Democratics Leadership Styles toward Work Effectiveness in PT “X”. Next, there is a positive and significant Influence of Internal Communication toward Work Effectiveness in PT “X”. And then, Democratics Leadership Styles and Internal Communication can used to be predict to increased of Work Effectiveness in PT “X”.

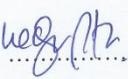
Keywords: Democratics Leadership Styles, Internal Communication and Work Effectiveness

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Penanggung Jawab
Dekan Fakultas Ekonomi



Dr. Dedi Purwana ES, M. Bus.
NIP. 19671207 100203 1 001

No.	Nama/NIP	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
1	<u>Dr. Gatot Nazir Ahmad, S.Si., M.Si.</u> NIP. 19720506 200604 1 002	Ketua		7 Agustus 2017
2	<u>Hania Aminah, S.Pd., MM</u> NIP. 19850726 201404 2 001	Sekretaris		7 Agustus 2017
3	<u>Dr. Agung Wahyu Handaru, ST., M.M</u> NIP. 19781127 200604 1 001	Penguji Ahli		7 Agustus 2017
4	<u>Dr. Dewi Susita, SE., M.Si.</u> NIP. 19610506 198603 2 001	Pembimbing I		7 Agustus 2017
5	<u>Widya Parimita, SE., M.PA.</u> NIP. 19700605 200112 2 001	Pembimbing II		7 Agustus 2017

Tanggal Lulus: 31 Juli 2017

PERNYATAAN ORISINALITAS

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Skripsi ini merupakan karya asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik sarjana, baik di Universitas Negeri Jakarta maupun di Perguruan Tinggi lain.
2. Skripsi ini belum dipublikasikan, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
3. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Universitas Negeri Jakarta.

Jakarta, 1 Agustus 2017

Yang membuat pernyataan,



Aisyah Najiyah

No. Reg. 8215232727

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberikan rahmat dan kasih sayangNya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan tahap awal penyusunan proposal, seminar proposal sampai dengan seminar hasil penelitian dan penyusunan skripsi. Untuk itu peneliti tidak lupa mengucapkan terimakasih kepada orangtua yang senantiasa mendukung dan memberikan banyak hal kepada peneliti. Dalam kesempatan ini peneliti mengucapkan terimakasih kepada:

1. Dekan Fakultas Ekonomi, Bapak Dr. Dedi Purwana ES, M. Bus.
2. Ketua Program Studi Strata I Manajemen, Andrian Haro, S.Si, MM.
3. Dosen Pembimbing I, Dr. Dewi Susita, SE., M.Si dan Dosen pembimbing II, Widya Parimita, SE., M.PA. yang telah membimbing dengan sabar.
4. Ketua penguji sidang, Dr. Gatot Nazir Ahmad, S.Si., M.Si.
5. Penguji ahli, Dr. Agung Wahyu Handaru, ST., M.M.
6. Sekretaris penguji, Hania Aminah, S.Pd., MM.
7. Dosen Fakultas Ekonomi beserta jajaran staffnya.
8. Miss Rahma, Pak Danu, Bu Iis, Bu dwi dan anggota HRD yang membantu selama PKL dan penelitian di perusahaan.
9. Orangtua yang selalu mendukung dalam hal material dan non material, selalu menyemangati dan memberikan kasih sayang dan pengorbanan tak terhingga untuk anak-anaknya hingga dewasa. Walaupun tak akan pernah bisa terbalas, saya akan berusaha menjadi anak baik yang membanggakan.

10. Kedua kakak saya, Abang Aman dan mba Mukhlisoh yang selalu bekerja keras dan kuliah. Serta adik-adik tersayang, Fatimah, Khodijah, Asma dan Wafi yang selalu menjadi tempat hiburan dan cerita dirumah. Sukses dan sehat selalu.
11. Teman-teman tersayang Eka Fajar Rahayu dan Aisharahmi yang selalu menemani kemanapun kapanpun selama 4 tahun kuliah, terimakasih sudah sering mengomel-ngomel dan mengingatkan ini-itu, karena saya kurang disiplin dan pelupa. Terimakasih untuk segalanya. Sukses untuk masa depan dan jodoh kalian.
12. Kadep kaderisasi abadi Ka Zelinda yang selalu baik dan mau direpotin tentang hal-hal sepele. Terimakasih atas konsultasi bimbingan gratis untuk skripsi, menjadi kadep terbaik sepanjang hidup kami anak ex-kdr yang akan selalu sayang kaze, untuk pelajaran hidup dan memberi contoh bukan hanya bicara. Semoga sukses dan dapat jodoh terbaik Bu Ze.
13. Ka Dwi yang menginspirasi dengan mahasiswi lulusan terbaiknya, ex-kdr yang memberikan moment-moment terindah dikampus elsa, zaki, atul, windi, ka dwi, dan yang lainnya. Keluarga iqtishodi 2014/2015 dan 2015/2016 yang menjadi keluarga kedua dikampus dan refreshing yang menyenangkan setiap tahunnya.
14. Teman-teman aliyah, Maulida yang selalu ngangenin dan jadi temen LDR sejati. Fadlilah, Nisa, Aisyah, Pinah yang masih setia sama BTS dari awal debut, dan Lista yang udah jadi ibu, semoga kalian cepet lulus dan sukses dengan cita-citanya, kalau udah sukses jangan lupain kita titik.

15. Om Jin yang membuat saya bisa memulai skripsi hanya karena sebuah meme, Jimin yang seperti racun dan obat, jangan genit-genit sama cewek. Dek JK sang golden maknae dan ngga sopan sama hyungnya. Mas SG sang namjha, RM, JH yang pinter rap. Maaf ya ngga mau makasih sama V, dia aneh sih kaya alien.
16. Teman-teman manajemen 2013 dan teman-teman kelas A, Aysa, Nanda, Achy, sukses buat kalian.
17. Seluruh warga kampus UNJ, keluarga besar, masyarakat Jakarta dan Indonesia yang tak bisa disebutkan satu persatu namanya dan diriku dimasa depan, terimakasih sudah bekerja keras selama 22 tahun.

Peneliti telah berusaha semaksimal mungkin untuk menyusun dan menyelesaikan skripsi ini dengan segala keterbatasan. Namun demikian Peneliti menyadari bahwa penelitian yang dilakukan masih jauh dari kesempurnaan, maka dari itu, peneliti tetap membuka pintu untuk saran perbaikan konstruktif dan penyempurnaan tugas ini dan/atau skripsi yang akan peneliti susun. Peneliti berharap, skripsi ini dapat bermanfaat bagi diri sendiri khususnya dan pembaca pada umumnya, serta dapat memberikan sumbangan pemikiran kepada dunia pendidikan.

Jakarta, Juli 2017

Aisyah Najiyah

DAFTAR ISI

JUDUL	i
ABSTRAK	iii
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	Error! Bookmark not defined.
PERNYATAAN ORISINALITAS	Error! Bookmark not defined.
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
BAB I	1
PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	7
1.3 Pembatasan Masalah	8
1.4 Perumusan Masalah	8
1.5 Kegunaan Penelitian	9
BAB II	11
KAJIAN PUSTAKA	11
2.1 Deskripsi Konseptual	11
2.1.1 Efektivitas Kerja	11
2.1.2 Gaya Kepemimpinan Demokratis	18
2.1.3 Komunikasi Internal	28
2.2 Review Penelitian Relevan	35
2.3 Kerangka Pemikiran	49
2.4 Hipotesis	54
BAB III	55
OBJEK DAN METODOLOGI PENELITIAN	55
3.1 Objek dan Ruang Lingkup Penelitian	55

3.2	Metode Penelitian.....	55
3.3	Operasionalisasi Variabel Penelitian.....	56
3.3.1	Variabel Penelitian.....	56
3.3.2	Skala Pengukuran	60
3.4	Metode Penentuan Populasi atau Sampel.....	61
3.4.1	Populasi.....	61
3.4.2	Sampel	62
3.5	Prosedur Pengumpulan Data	63
3.5.1	Data Primer	63
3.5.2	Data Sekunder.....	64
3.6	Metode Analisis.....	64
3.6.1	Pengujian Instrumen Penelitian	64
3.6.2	Analisis Deskriptif	66
3.6.3	Uji Asumsi Klasik.....	67
3.6.4	Analisis Regresi	69
BAB IV	73
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	73
4.1	Deskripsi Data	73
4.1.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	73
4.1.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	74
4.1.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Bekerja.....	75
4.1.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan.....	76
4.2.	Pengujian Hipotesis	78
4.2.1	Hasil Pengujian Instrumen.....	78
4.2.2	Analisis Deskriptif	82
4.2.3	Uji Asumsi Klasik.....	95
4.2.4	Uji Regresi Linear Berganda	100
4.3	Interpretasi Hasil Penelitian	104
BAB V.....	111
KESIMPULAN DAN SARAN.....	111
5.1	Kesimpulan.....	111

5.2	Implikasi	112
5.3	Saran	113
DAFTAR PUSTAKA		115
Lampiran-Lampiran		119

DAFTAR TABEL

Tabel	Judul	Halaman
1.1	Tabel Pra-Survey PT “X”	2
2.1	Matriks Penelitian Terdahulu	48
3.1	Operasional Variabel	59
3.2	Skor Modifikasi Skala <i>Likert</i>	63
3.3	Bobot Skor Kriteria Variabel	69
4.1	Hasil Uji Validitas Variabel Efektivitas Kerja	81
4.2	Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan	82
4.3	Hasil Uji Validitas Variabel Komunikasi Internal	83
4.5	Hasil Uji Reliabilitas	84
4.6	Analisis Deskriptif Variabel Efektivitas Kerja	85
4.7	Analisis Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan	89
4.8	Analisis Deskriptif Variabel Komunikasi internal	94
4.9	Hasil Uji Normalitas	98
4.10	Hasil Uji Linearitas Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Efektivitas Kerja	99
4.11	Hasil Uji Linearitas Komunikasi Internal dan Efektivitas Kerja	100
4.12	Hasil Uji Multikolinearitas	101
4.13	Hasil Uji Heteroskedastisitas	102
4.14	Hasil Uji T	103

4.15	Hasil Uji F (Kelayakan Model)	106
4.16	Hasil Analisis Koefisien Determinasi Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Komunikasi Internal Terhadap Efektivitas Kerja	107

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Judul	Halaman
2.1	Model Penelitian	55
4.1	Data jenis kelamin karyawan	76
4.2	Data jenis kelamin karyawan	77
4.3	Data masa bekerja karyawan	78
4.4	Data pendidikan karyawan	79

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner uji coba
Lampiran 2	Data mentah uji coba
Lampiran 3	Hasil uji validitas
Lampiran 4	Hasil uji reliabilitas
Lampiran 5	Data mentah hasil kuesioner
Lampiran 6	Hasil uji asumsi klasik
Lampiran 7	Hasil uji hipotesis

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada akhir tahun 2015 hingga tahun 2016 kemarin, industri penjualan mobil dan motor sedang sangat turun dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya. Hal ini berimbas kepada perusahaan-perusahaan yang memproduksi sparepart untuk mobil dan motor di Indonesia. Penurunan ini disebabkan oleh faktor luar atau external yang tidak dapat diantisipasi dan di tangani langsung oleh perusahaan. Namun masalah bukan hanya terjadi di bagian penjualan, beberapa masalah di bidang sumber daya manusia juga kerap terjadi dan hal ini yang disebabkan berasal dari faktor internal yang masih dapat di kendalikan dan di perbaiki oleh perusahaan.

Masalah yang berasal dari internal inilah yang memerlukan perhatian lebih. Salah satu hal yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan pekerjaan dalam perusahaan adalah terwujudnya efektivitas kerja yang positif. Untuk mewujudkan hal ini tentu bukan hal yang mudah. Karena keefektivitasan kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor.

PT "X" adalah perusahaan dalam bidang penanganan sparepart untuk mobil dan motor. Setiap tahunnya PT "X" selalu mengadakan survey karyawan yang diberikan kepada seluruh karyawan. Survey ini untuk mengetahui pandangan, pemikiran dan pendapat setiap karyawan mengenai pendapat karyawan mengenai perusahaan, citra

perusahaan, kesan dan kepuasan, pengalaman dan lingkungan kerja, strategi dan budaya, dan tindakan yang sudah dilakukan perusahaan. Survey dibuat oleh Yuji Kumada yang berasal dari *Branding Office* PT “X” yang bertujuan untuk mengetahui kondisi kesadaran seluruh karyawan PT “X” atas citra perusahaan. Berikut ini adalah rekapan hasil survey karyawan yang sudah diolah oleh penulis berdasarkan rincian mengenai bidang sumber daya manusia.

Tabel 1.1 Hasil Survey Karyawan Mengenai Bidang Sumber Daya Manusia pada PT “X”

No.	Variabel Pernyataan Bidang Sumber Daya Manusia	Rata-Rata Hasil Survey
1	Efektivitas kerja	32%
2	Gaya kepemimpinan	28%
3	Komunikasi antar karyawan	22%
4	Kepuasan kerja	10%
5	Lingkungan kerja	18%
6	Budaya kerja	20%

Sumber : data diolah oleh penulis

Data di atas merupakan rekapan data hasil survey karyawan PT “X” pada bulan Oktober 2016 yang sudah diolah penulis. Berdasarkan hasil survey karyawan tersebut dapat di lihat permasalahan yang paling dominan dan menjadi perhatian di PT “X” adalah mengenai efektivitas kerja, dimana pada salah satu point survey, dimana karyawan mendapatkan kelonggaran untuk kesalahan dalam pekerjaan mendapatkan hasil hingga 70%. Sedangkan pernyataan mengenai karyawan yang bekerja dengan rasa memiliki perusahaan mendapatkan hasil negatif dengan rata-rata 16%. Pernyataan mengenai penerapan aturan dan strategi departemen ke dalam pekerjaan mendapatkan hasil negatif 16%.

Berdasarkan hasil survey yang berkaitan dengan efektivitas kerja diatas, dapat disimpulkan bahwa karyawan masih ada yang bekerja sekadar menuntaskan pekerjaan yang diberikan kepada mereka. Bahkan sebagian karyawan masih banyak yang telat dan melalui beberapa wawancara kepada beberapa karyawan, ada yang menyebutkan bahwa beberapa rekan kerja mereka hanya datang untuk absen saja untuk kemudian pergi dan tidak bekerja. Hal ini merupakan masalah karena karyawan tersebut mensia-siakan waktu yang seharusnya dapat produktif bagi perusahaan, namun tidak menghasilkan apapun. Beberapa karyawan lain sengaja melambatkan pekerjaan demi memperpanjang jam kerja mereka. Hal ini menunjukkan bahwa efektivitas kerja karyawan masih rendah dan tidak adanya kesadaran mengenai pentingnya memberikan hasil yang terbaik dalam setiap pekerjaan yang dilakukan.

Efektivitas kerja karyawan di pengaruhi oleh banyak hal, pada PT “X” faktor yang sangat berpengaruh pada efektivitas kerja karyawan adalah gaya kepemimpinan setiap atasan. Dimana perhatian, motivasi, dukungan, dan sikap pemimpin dapat mempengaruhi efektivitas kerja karyawan. Pemimpin yang seharusnya memberikan training yang efektif kepada bawahan, tidak memberi kesempatan yang sama kepada semua bawahannya untuk mengikuti training untuk meningkatkan performa kerjanya. Hal ini dapat menyebabkan karyawan sulit meningkatkan efektivitas kerjanya karena tidak mendapatkan training yang efektif dari atasan. Beberapa pemimpin bahkan jarang memantau pekerjaan bawahannya secara langsung, sehingga efektivitas kerja karyawan tidak terpantau baik tidaknya oleh atasan.

Selain itu banyak bawahan yang komplain mengenai sikap atasan yang tidak peduli terhadap bawahannya. Hal ini terjadi ketika tim HRD melakukan *assessment*. Hasil *assessment* yang seharusnya disampaikan oleh atasan langsung masing-masing peserta *assessment*, namun kenyataannya menurut beberapa peserta yang sudah menjalani *assessment*, hasilnya tidak pernah disampaikan kepada yang bersangkutan oleh pemimpinnya. Hal ini berefek pada menurunnya motivasi karyawan untuk mengikuti proses *assessment* lagi di kemudian hari dikarenakan hilangnya *interest* dan kepercayaan pada pemimpinnya. Sikap beberapa pemimpin lain yang hanya berorientasi pada hasil pekerjaan saja (*job-centered*) dan menuntut hasil yang lebih pada bawahannya juga menyebabkan karyawan menjadi tidak semangat dan setengah hati saat melakukan pekerjaannya karena sikap pemimpin yang demikian, sehingga hal ini malah akan mengganggu efektivitas kerja bawahan tersebut secara tidak langsung.

Selain faktor gaya kepemimpinan, efektivitas kerja di PT “X” juga dipengaruhi oleh komunikasi internal antar karyawannya. Komunikasi menjadi penghubung dan jembatan untuk menghasilkan efektivitas kerja yang baik, serta dapat menjadi penyebab terjadinya masalah karena perbedaan pemahaman dan keambiguan yang dapat terjadi selama prosesnya. Komunikasi secara garis besar dibagi menjadi dua yaitu komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal. Komunikasi vertikal mengarah pada komunikasi yang terjalin antara atasan dan bawahan, sedangkan komunikasi horizontal mengarah pada komunikasi antar sesama seperti karyawan kepada karyawan dan manajer kepada manajer.

Masalah komunikasi vertikal yang terjadi pada PT “X” diantaranya adalah atasan yang seringkali absen dalam meeting pagi departemen, sehingga digantikan oleh salah satu bawahan lainnya dalam memimpin meeting. Hal ini menunjukkan kurangnya komunikasi atasan terhadap bawahan karena ketidakhadiran atasan saat meeting, sehingga atasan tidak mengetahui progres kerja bawahan dan keefektivitasan kerja bawahannya. Pemimpin seharusnya lebih peduli dengan progress kerja bawahan dengan menjalin komunikasi yang baik dan rutin dengan bawahan. Bukan hanya menuntut hasil yang terbaik saja dari bawahannya. Selain itu tidak semua pemimpin senang berdiskusi dengan bawahan mengenai pekerjaan dan kendala yang dihadapi oleh bawahannya. Hal ini membuat bawahan bekerja seadanya tanpa arahan yang jelas dan dapat mengganggu efektivitas kerja bawahan tersebut. Dimana seharusnya bawahan dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik pada tenggat waktu yang diberikan, namun pekerjaan itu belum selesai setelah batas waktu yang diberikan habis.

Berbeda dengan komunikasi vertikal lebih bersifat formal, komunikasi horizontal sering kali berlangsung tidak formal. Karyawan berkomunikasi satu sama lain bukan saat sedang bekerja, melainkan saat istirahat, waktu pulang kerja hingga diluar jam kerja melalui media sosial. Dalam situasi seperti ini, desas-desus cepat sekali menyebar dan seringkali yang menjadi topik adalah mengenai pekerjaan atau tindakan pemimpin yang merugikan mereka. Hal ini dapat mengganggu keefektivitasan karyawan dalam bekerja, karena terpengaruh oleh desas-desus yang belum tentu benar tersebut. Disamping itu karyawan menjadi lebih senang

menghabiskan waktu untuk berlama-lama bergosip dibandingkan mengerjakan pekerjaannya, saat tidak sedang dipantau oleh atasan.

Komunikasi horizontal dengan karyawan dalam departemen yang sama juga sangat penting, karena setiap departemen memiliki visi dan tujuan yang harus di capai bersama. Kepedulian karyawan dengan sesama rekan kerja sangat rendah, hal ini terlihat dari sikap individualistis karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Karyawan tidak saling membantu dan saling peduli apakah rekan satu departemennya memiliki kendala dalam pekerjaannya atau memiliki tugas yang belum terselesaikan atau tidak. Setiap karyawan hanya berpikir bagaimana tugas yang diberikan kepadanya selesai dengan baik dan sempurna di mata atasan, tidak peduli rekannya memiliki masalah atau tidak.

Efektivitas kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantara peneliti yang mengkaji faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja adalah T. Teviana (2011) yang melihat efektifitas kerja dari gaya kepemimpinan dan komunikasi internal pada RS. Estomihi Medan. Hasilnya menunjukkan bahwa kombinasi dari gaya kepemimpinan dan komunikasi internal yang efektif dapat mempengaruhi keefektivitasan pegawai dalam bekerja. Gaya kepemimpinan secara langsung menentukan perubahan pada efektivitas kerja, begitu pula dengan komunikasi internal yang memiliki pengaruh terhadap peningkatan efektivitas kerja karyawan.

Penelitian lainnya yang sejenis dilakukan oleh Fereshti Nurdiana Dihan (2013) yang mengkaji efektivitas kerja dari sisikepemimpinan, budaya organisasi, dan komunikasi kerja dengan studi kasus pada wanita pekerja di sektor perbankan. Hasil

penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi dan komunikasi kerja mempunyai pengaruh bagi penciptaan efektivitas kerja. Korporasi dan organisasi sangat berkepentingan untuk memberikan iklim sehat melalui aspek kepemimpinan, budaya organisasi dan komunikasi kerja yang kondusif untuk menciptakan dan membangun efektivitas kerja. Menurutnya efektivitas kerja yang meningkat pada akhirnya akan meningkatkan kinerja secara menyeluruh melalui berbagai unit kerja yang ada dalam korporasi atau organisasi.

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Internal terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Pada PT “X””.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, maka dapat teridentifikasi masalah-masalah yang berkaitan dengan bidang sumber daya manusia pada karyawan PT “X” adalah :

1. Efektivitas kerja karyawan yang cenderung rendah dan kurang maksimal dalam menyelesaikan pekerjaan.
2. Gaya kepemimpinan atasan yang kurang peduli dan lebih berorientasi pada pekerjaan saja (*job-centered*).
3. Komunikasi internal vertikal yang kurang intens dan komunikasi horizontal yang tidak efektif.

1.3 Pembatasan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah di atas, maka dilakukan pembatasan masalah. Hal ini dimaksudkan untuk memperjelas masalah yang akan diteliti serta agar lebih terfokus dan mendalam mengingat luasnya permasalahan yang ada, penelitian ini menitikberatkan pada dua faktor yang memberikan kontribusi pada efektivitas kerja karyawan PT “X”, yaitu faktor gaya kepemimpinan atasan dan faktor kedua adalah komunikasi internal antar karyawan. Efektivitas kerja dapat terlihat dari penyelesaian kerja masing-masing karyawan dan departemen. Gaya kepemimpinan dapat terlihat dari sikap dan pola perilaku atasan kepada bawahannya dalam menyikapi masalah masing-masing departemen. Sedangkan komunikasi internal dapat terlihat dari interaksi dan penyebaran informasi antar karyawan baik dengan atasan maupun antar departemen.

1.4 Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi dan pembatasan masalah di atas, maka rumusan masalah yang diajukan peneliti adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana deskripsi efektivitas kerja karyawan, gaya kepemimpinan atasan dan komunikasi internal karyawan?
2. Apakah gaya kepemimpinan atasan memiliki pengaruh terhadap efektivitas kerja karyawan?
3. Apakah komunikasi internal antar karyawan memiliki pengaruh terhadap efektivitas kerja karyawan?
4. Apakah model penelitian dapat memprediksi fenomena variabel terikat?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui bagaimana deskripsi efektivitas kerja karyawan, gaya kepemimpinan atasan dan komunikasi internal karyawan?
2. Untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan atasan memiliki pengaruh terhadap efektivitas kerja karyawan?
3. Untuk mengetahui apakah komunikasi internal antar karyawan memiliki pengaruh terhadap efektivitas kerja karyawan?
4. Untuk mengetahui apakah model penelitian dapat memprediksi fenomena variabel terikat?

1.6 Kegunaan Penelitian

1. Kegunaan Teoritis
 - a) Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan informasi bagi penelitian berikutnya di masa yang akan datang, terutama yang tertarik untuk meneliti tentang “Pengaruh Gaya kepemimpinan dan Komunikasi Internal terhadap Efektivitas Kerja Karyawan”.
 - b) Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah khasanah ilmu bagi para pembaca.

2. Kegunaan Praktis

a) Bagi Perusahaan

Sebagai bahan pertimbangan perusahaan untuk membuat kebijakan mengenai bidang sumber daya manusia dan motivasi untuk membangun perusahaan agar lebih maju.

b) Bagi Peneliti

Penelitian ini bermanfaat sebagai salah satu wahana dalam penerapan teori-teori yang diperoleh selama menjalani studi di Universitas Negeri Jakarta. Selain itu, penelitian ini bermanfaat untuk memperluas pengetahuan dan wawasan baru sebagai bekal masa depan yang lebih baik.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Deskripsi Konseptual

2.1.1 Efektivitas Kerja

Efektivitas adalah suatu ukuran yang menyatakan seberapa jauh target (kuantitas, kualitas dan waktu) yang telah tercapai, dimana semakin besar presentase target yang dicapai, maka akan semakin tinggi efektivitasnya.¹

Kuantitas kerja adalah upaya karyawan untuk mencapai hasil kerja sesuai dengan target yang ditetapkan. Kualitas kerja berarti karyawan harus memiliki *mind set*, keterampilan, pengetahuan, dan niat yang baik untuk bekerja sama dengan berkualitas, rapi, bersih, teliti, dan indah. Pemanfaatan waktu merupakan penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijakan perusahaan agar pekerjaan selesai pada waktu yang ditetapkan.

Widjaya berpendapat bahwa efektivitas adalah hasil membuat keputusan yang mengarahkan melakukan sesuatu dengan benar, yang membantu memenuhi misi suatu perusahaan atau pencapaian tujuan.² Segala hasil kerja karyawan di tujukan untuk mencapai tujuan dan misi dari perusahaan. Sehingga efektivitas kerja karyawan sangat penting untuk mendorong kemajuan suatu perusahaan.

¹Hidayat, *Teori Efektivitas dalam Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1986), p. 22

²Amin Tunggal Widjaya, *Manajemen Suatu Pengantar*, (Jakarta: Rhineka Cipta, 2000), p. 32

Ravianto menyatakan bahwa “Efektivitas adalah seberapa baik pekerjaan yang dilakukan, sejauh mana orang menghasilkan keluaran sesuai dengan yang diharapkan”.³ Hal ini berarti bahwa apabila suatu pekerjaan dapat diselesaikan dengan perencanaan, baik dalam waktu, biaya maupun mutunya maka dapat dikatakan efektif.

Sedangkan teori efektivitas menurut Ndraha adalah “Efisiensi digunakan untuk mengukur proses, efektivitas guna mengukur keberhasilan mencapai tujuan”.⁴ Efektivitas kerja di jadikan sebagai tolak ukur dari keberhasilan suatu pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dalam perusahaan.

Sondang P. Siagian memberikan definisi efektifitas kerja adalah sebagai pemanfaatan sumber daya, dana, sarana, dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar di tetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atau jasa dengan mutu tertentu tepat pada waktunya.⁵ Hal ini berarti jumlah jenis sumber-sumber yang sudah digunakan harus ditentukan sebelumnya dan dengan memanfaatkan sumber-sumber itulah maka hasil-hasil tertentu harus dicapai dalam waktu yang telah ditetapkan pula.

John Howard mengatakan “*Effectiveness is a state where of a tools, methods, and resources are use in appropriate manner to achieve the goals intended*”.⁶

³Ravianto, *Produktivitas dan Seni Usaha*, (Jakarta: PT. Binaman Teknik Aksara, 1989), p. 113

⁴TaliziduhuNdraha, *Budaya Organisasi*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2005), p. 163

⁵Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2007), p. 20

⁶Dewi Susita, “Pengaruh Sikap Kewirausahaan, Kepribadian, Kepuasan Kerja, dan Komitmen terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Kementerian Perindustrian”, 2nd International Seminar on Quality and Affordable Education, ISQAE 2013, p. 400

Efektivitas terjadi ketika penggunaan peralatan kerja, metode kerja, dan sumber daya digunakan untuk mencapai ketepatan hasil kerja.

Gie berpendapat bahwa efektivitas adalah keadaan yang menimbulkan hasil seperti yang dikehendaki yang terjadi akibat sejumlah rangkaian efektivitas jasmaniah dan rohaniah yang dilakukan oleh manusia.⁷

Berdasarkan uraian pendapat para ahli mengenai efektivitas kerja diatas, maka dapat disintesis bahwa efektivitas kerja adalah memanfaatkan sumber daya, peralatan kerja, dan metode kerja berdasarkan target (kuantitas, kualitas dan waktu) serta berapa banyak biaya yang dikeluarkan untuk ketepatan hasil kerja demi mencapai tujuan perusahaan.

2.1.1.1 Pengukuran Efektivitas Kerja

Menurut Campel yang dikutip Ricard M. Steers untuk mengukur efektivitas kerja ada beberapa variable yang biasa dipergunakan yaitu:

- a. Kesiagaan, yaitu penilaian menyeluruh sehubungan dengan kemungkinan bahwa organisasi mampu menyelesaikan sebuah tugas khusus dengan baik jika diminta.
- b. Kemangkiran, yaitu frekuensi kejadian-kejadian pekerja bolos dari pekerjaan.

⁷The Liang Gie, *Pengkajian Efektivitas Loka Bima Karya dalam Penanganan Permasalahan Kesejahteraan Sosial*, (Jakarta: Badan Penelitian dan Pengembangan Kesejahteraan Sosial, 2000), p. 108

- c. Semangat kerja, yaitu kecenderungan anggota organisasi berusaha lebih keras mencapai tujuan dan sasaran organisasi termasuk perasaan terikat. Semangat kerja adalah gejala kelompok yang melibatkan kerja sama dan perasaan memiliki
- d. Motivasi, yaitu kecenderungan seseorang individu melibatkan diri dalam kegiatan bukanlah perasaan senang yang relatif terhadap hasil pekerjaannya, tetapi lebih kepada perasaan sedia atau rela bekerja untuk mencapai tujuan pekerjaan.
- e. Kepuasan kerja, yaitu tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peran pekerjaannya dalam organisasi. Tingkat rasa puas individu bahwa mereka merasa dihargai karena pekerjaan mereka.
- f. Beban pekerjaan, yaitu beban pekerjaan yang diberikan pimpinan kepada bawahan sesuai dengan kemampuan seseorang dan sesuai dengan jumlah kelompok mereka.
- g. Waktu menyelesaikan tugas, yaitu merupakan salah satu pengukuran efektivitas kerja yang sangat penting sebab dapat dilihat apakah waktu yang digunakan suatu organisasi sudah dijalankan dengan sebaik-baiknya oleh setiap anggota organisasi.⁸

⁸Richard, M. Steers, *Efektivitas Organisasi Terjemahan*, (Jakarta: PPM, Erlangga, 1998), p.46.

Sedangkan Richard dan M. Steers menjelaskan alat ukur efektivitas kerja meliputi unsur kemampuan menyesuaikan diri, prestasi kerja dan kepuasan kerja:

a. Kemampuan menyesuaikan diri

Setiap karyawan dalam organisasi dituntut untuk dapat menyesuaikan diri dengan orang lain maupun dengan pekerjaannya agar dapat mencapai tujuan perusahaan.

b. Prestasi kerja

Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu yang digunakan.

c. Kepuasan kerja

Tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi. Tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal, dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dan organisasi tempat mereka berada.⁹

Berdasarkan pendapat para ahli mengenai pengukuran efektivitas kerja dapat disimpulkan bahwa efektivitas kerja dapat diukur dengan berbagai pendekatan, diantaranya adalah, kesiagaan, kemangkiran, semangat kerja, motivasi, kepuasan kerja, beban kerja, waktu penyelesaian tugas, dan kemampuan menyesuaikan diri.

⁹*Ibid.*, p. 192

2.1.1.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Kerja

Menurut Yazid dalam melihat efektivitas kerja seseorang pimpinan perlu memperhatikan:

- a. Kualitas kerja yang meliputi ketelitian, ketepatan, keterampilan dan kebersihan.
- b. Kuantitas kerja yang meliputi jumlah output, baik output rutin maupun output ekstra.
- c. Ketepatan waktu, apakah dalam pekerjaan itu telah sesuai dengan waktu standart yang telah ditentukan lebih cepat atau malah lebih lambat.
- d. Sasaran, bahwa apa yang telah dikerjakan telah sesuai dengan sasaran¹⁰

Gie mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja, yaitu meliputi:

- a. Waktu
- b. Tugas
- c. Produktivitas
- d. Motivasi
- e. Evaluasi Kerja
- f. Pengawasan
- g. Lingkungan Kerja
- h. Perlengkapan dan Fasilitas¹¹

¹⁰M. Yazid Afandi, *Figih Mumalah dan Implementasinya dalam Lembaga Keuangan Syari'ah*, (Yogyakarta: Logung Pustaka, 2009), p. 49

¹¹Syafriadi, "Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Di PT. Adhi Karya (Persero) Tbk. Divisi Konstruksi III", *Jurnal ilmiah Research Sains* Vol.1 No. 3, Oktober 2015, p. 86

Sedangkan menurut Lateiner faktor-faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas kerja adalah:

- a. Kebanggaan pekerja atas pekerjaannya dan kepuasan dalam menjalankan pekerjaan yang baik
- b. Sikap terhadap pimpinannya
- c. Hasrat untuk maju
- d. Perasaan telah diperlakukan secara baik
- e. Kemampuan untuk bergaul dengan kawan sekerja
- f. Kesadaran akan tanggung jawab terhadap pekerjaannya.¹²

Berdasarkan uraian para ahli mengenai teori, pengukuran efektivitas kerja dan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas kerja karyawan diatas, peneliti melihat efektivitas kerja dari sisi kualitas kerja yang meliputi kesiagaan, semangat kerja, motivasi kerja, kepuasan kerja, kuantitas kerja yang meliputi kemangkiran, beban pekerjaan, dan produktivitas, ketepatan waktu yang meliputi kecepatan menyelesaikan tugas dan kemampuan menyesuaikan diri, serta sasaran kerja berdasarkan hasil pencapaian dan prestasi kerja karyawan.

¹² Alfred Lateiner, *Teknik Memimpin Pegawai dan Pekerja*, (Jakarta: Aksara Baru, 2005), p. 57

2.1.2 Gaya Kepemimpinan Demokratis

Mulyadi & Rivai menjelaskan definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Sedangkan pada hakikatnya kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.¹³

Gaya kepemimpinan terlihat dari cara yang digunakan oleh pemimpin untuk mempengaruhi dan memotivasi bawahannya untuk mencapai sasaran dan tujuan perusahaan. Kepemimpinan merupakan seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerja sama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama.

Kepemimpinan melibatkan tiga hal, yaitu pemimpin, pengikut, dan situasi tertentu. Sejatinya setiap orang adalah pemimpin, yang dilahirkan untuk menjadi pemimpin, minimal pemimpin bagi dirinya sendiri. Kepemimpinan dapat dilatih dan dikembangkan dengan adanya keterlibatan seorang dalam tiga hal diatas.

England berpendapat bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain, baik individu atau kelompok.¹⁴ Dalam prosesnya pemimpin akan menggunakan berbagai cara untuk mempengaruhi bawahannya, dan cara ini disebut gaya kepemimpinan berdasarkan sudut pandang atau persepsi orang lain.

¹³ Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), p. 2

¹⁴ Fereshti Nurdiana Dihan, "Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komunikasi Kerja Terhadap Efektivitas Kerja: Kasus Wanita Pekerja Di Sektor Perbankan", *Efektif Jurnal Bisnis dan Ekonomi* Vol. 4, No. 1, Juni 2013, p.63

Sedangkan menurut Lok & Crawford, kepemimpinan yaitu suatu proses mempengaruhi orang lain untuk melakukan sesuatu seperti yang diharapkan.¹⁵ Dalam kondisi yang dinamis maka peran kepemimpinan menjadi sangat penting terutama untuk mencapai tujuan, visi-misi dan mengantisipasi persaingan yang semakin ketat. Kepemimpinan yang berhasil adalah pemimpin yang dapat menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Thoha memberikan pengertian mengenai gaya kepemimpinan yaitu sebagai suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain.¹⁶

Sunarcaya menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah bagaimana cara mengendalikan bawahan untuk melaksanakan sesuatu. Gaya kepemimpinan merupakan perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, ketrampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya.¹⁷

Penjelasan yang lebih spesifik tentang gaya kepemimpinan dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard dalam Thoha, yaitu gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang diperlihatkan oleh orang itu pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain seperti yang dipersepsikan orang lain. Gaya kepemimpinan yang dimaksudkan dalam

¹⁵*Ibid.*, p. 63

¹⁶ Sulaiman, Mukhlis Yunus dan Amri, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Gaya Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai serta Dampaknya pada Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Pidie Jaya", Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Volume 3, No. 2, Mei 2014, p. 81

¹⁷*Ibid.*, p. 81

pengertian ini merupakan persepsi orang lain, pengikut atau bawahan yang akan dipengaruhi perilakunya dan bukannya persepsi pemimpin itu sendiri.¹⁸

Daryanto memberikan pendapat mengenai kepemimpinan demokratis yaitu gaya kepemimpinan yang menempatkan manusia sebagai faktor utama serta yang paling penting dalam organisasi.¹⁹ Perwujudan dari tipe kepemimpinan ini di dominasi perilaku sebagai pelindung, penyelamat, serta perilaku yang cenderung memajukan dan mengembangkan organisasi.

Anggota organisasi diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan. Partisipasi tersebut disesuaikan dengan jabatan maupun tingkat dan jenis kemampuan setiap anggota organisasi. Selain itu pengambilan keputusan dalam tipe kepemimpinan ini sangat mementingkan musyawarah, sehingga dalam pelaksanaan setiap keputusan tidak ada anggota yang merasa terpaksa

Sedangkan menurut Robbins gaya kepemimpinan demokratis menggambarkan pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dalam memutuskan metode dan sasaran kerja, dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan.²⁰

Di samping itu, dalam mengambil sebuah keputusan, pemimpin selalu bermusyawarah dan berkonsultasi dengan orang-orang bawahannya. Dengan demikian

¹⁸ Susilo Toto Raharjo, Durrotun Nafisah, "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Departemen Agama Kota Semarang)", *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi* Volume 3 No. 2, Juli 2006, p. 72

¹⁹ Daryanto. *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, (Yogyakarta:Gava Media, 2011), p. 34

²⁰ Stephen Robbins, *Perilaku Organisasi Jilid 2*, (Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia, 2003), p. 167

kepemimpinan dengan gaya ini cenderung menghargai setiap potensi yang dimiliki individu dan mau mendengarkan bawahan

Berdasarkan uraian para ahli mengenai kepemimpinan dapat disintesis bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dan seni untuk menggerakkan seseorang atau suatu kelompok untuk melakukan sesuatu yang diharapkan untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Gaya kepemimpinan sendiri adalah pola perilaku yang ditunjukkan pemimpin dalam menjalankan strategi atau mempengaruhi bawahannya yang dipersepsikan oleh orang lain. Sedangkan gaya kepemimpinan demokratis adalah tipe pemimpin yang menunjukkan sikap yang mementingkan manusia sebagai faktor utama kesuksesan organisasi dan mengutamakan hubungan manusiawi yang efektif dengan cara melibatkan karyawan dalam setiap pengambilan keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi dan mengutamakan musyawarah untuk kepentingan bersama.

2.1.2.1 Model Gaya Kepemimpinan

Menurut Sondang Siagian dalam Anton, ada empat model gaya kepemimpinan, yaitu :

a. **Kepemimpinan Otokratis**

Ciri – ciri pemimpin otokratis adalah :

- 1) Menganggap organisasi sebagai milik pribadi
- 2) Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
- 3) Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata
- 4) Tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat

5) Terlalu bergantung pada kekuasaan formalnya

b. Kepemimpinan Militeristis

Ciri-ciri gaya militeristis adalah seorang yang memiliki sifat-sifat:

- 1) Lebih sering mempergunakan sistem perintah
- 2) Senang bergantung pada pangkat dan jabatannya
- 3) Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan
- 4) Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan
- 5) Suka menerima kritikan dari bawahan

c. Gaya Paternalistik

Ciri – ciri gaya paternalistik ialah :

- 1) Menganggap bawahan sebagai manusia yang tidak dewasa
- 2) Bersikap terlalu melindungi
- 3) Membatasi bawahan untuk mengembangkan daya fantasi, kreasinya, mengambil inisiatif dan mengambil keputusan.

d. Gaya Demokratis

Ciri – ciri kepemimpinan demokratis adalah :

- 1) Tenaga penggerak untuk mengembangkan kreativitas bawahan
- 2) Memberikan kesempatan bawahan untuk mengambil keputusan
- 3) Mengutamakan musyawarah dan kepentingan bersama
- 4) Mengambil keputusan sesuai dengan tujuan organisasi

5) Menjalin hubungan yang baik dengan bawahannya.²¹

Tipe atau gaya kepemimpinan sejatinya memiliki tiga pola dasar, menurut Mulyadi dan Rivai yaitu pemimpin yang berorientasi pada kepentingan tugas, hubungan kerja sama, dan kepentingan hasil yang dicapai. Berdasarkan ketiga pola kepemimpinan tersebut, terbentuklah tiga tipe pokok kepemimpinan, yaitu :

a. Tipe kepemimpinan otoriter (*authoritarian leadership*)

Kekuasaan otoriter adalah gaya kepemimpinan yang berdasarkan pada kekuasaan yang mutlak dan penuh. Pemimpin membuat keputusan sendiri. Memikul tanggung jawab dan wewenang penuh. Pengawasan bersifat ketat, langsung dan tepat. Keputusan dipaksakan, dan bila ada komunikasi, maka hanya bersifat *top down* (atas-bawah), bawahan ditekan, karena itu menjadi takut dan tidak leluasa dalam berprakarsa.

b. Tipe kepemimpinan kendali bebas (*laissez faire leadership*)

Pemimpin dengan gaya ini biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan sering menghindar dari tanggung jawab. Pemimpin tidak memberikan motivasi, pengarahan dan petunjuk, dan segala pekerjaan diserahkan kepada anak buahnya.

c. Tipe kepemimpinan demokratis (*democratic leadership*)

Dalam gaya demokratis ini pemimpin memberikan kebebasan dan keleluasaan kepada para bawahan dan pengikutnya untuk mengemukakan pendapatnya, saran dan kritiknya dan selalu berpegang pada nilai-nilai

²¹ Anton Athoillah, *Dasar Manajemen*, (Bandung: Pustaka Setia, 2010), p. 205

demokrasi pada umumnya. Pemimpin berkonsultasi dengan kelompok mengenai masalah yang ada. Bawahan berpartisipasi dalam menetapkan sasaran dan memecahkan masalah. Pemimpin menciptakan situasi dimana individu dapat belajar, memberi kesempatan untuk meningkatkan metode kerja serta mengakui pencapaian bawahan dan membantu pegawai belajar dari kesalahan.²²

Berdasarkan tipe dan model gaya kepemimpinan yang telah dijabarkan oleh para ahli di atas, penulis mengambil gaya kepemimpinan demokratis sebagai gaya kepemimpinan yang akan di teliti lebih lanjut. Hal ini dikarenakan keseimbangan antara tuntutan tugas dan hubungan personal yang dianut oleh gaya kepemimpinan demokratis ini. Gaya kepemimpinan hampir dapat dikatakan sempurna karena kekuatannya terletak pada partisipasi aktif dari anggota kelompoknya. Sehingga penulis memilih gaya kepemimpinan yang mendekati ideal ini..

2.1.2.2 Peran Pemimpin

Mintzberg *et.al*, melihat ada 10 peran pemimpin suatu organisasi yang dikelompokkan dalam 3 kategori yaitu berdasarkan:

- a. Peran *interpersonal* (mengatur sumber daya manusia organisasi) yang terdiri dari *figurehead*, *leader* dan *liasion*.
 - 1) Sebagai *figurhead* yaitu simbol pemimpin organisasi yang bertanggung jawab dengan urusan luar organisasi.
 - 2) Sebagai *leader* bertanggung jawab dalam penataan dan memotivasi bawahan, mengawasi dan mendorong perkembangan pegawai dan menyeimbangkan efektivitas.

²²Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, op. cit., p. 37

- 3) Sebagai *liaison*, pemimpin membangun dan memelihara koneksi baik di dalam maupun luar organisasi.
- b. Peran *informational* (mengatur jalannya informasi organisasi) terdiri dari *monitor, disseminator* dan *spokesperson*.
- 1) Sebagai *monitor* atau pengawas yang memantau operasional di organisasi dan mengukur keberhasilan, masalah dan peluang yang mungkin timbul.
 - 2) Sebagai *disseminator* atau penyebar informasi, pemimpin bertugas menyortir fakta atau menilai pandangan eksternal terhadap internal organisasi yang membutuhkan penyaringan dan keterampilan delegasi.
 - 3) Sebagai *spokesperson* atau juru bicara, pemimpin menginformasikan dan melobi orang untuk menjaga stakeholder.
- c. Peran *decisional* (mengatur tindakan pengambilan keputusan) terdiri dari peran *entrepreneur, disturbance handler, resource allocation* dan *negotiator*.
- 1) Sebagai *entrepreneur* yaitu mengidentifikasi ide baru dan memulai proyek perbaikan yang inovatif untuk rencana masa depan.
 - 2) Sebagai *disturbance handler* atau pemecah masalah, pemimpin bertanggung jawab mengatasi situasi kritis organisasi dan mengambil tindakan korektif.

- 3) Sebagai *resources allocation*, pemimpin memiliki wewenang dalam mengendalikan sumber daya organisasi.
- 4) Sebagai *negotiator* yang harus berpartisipasi dalam kegiatan negosiasi baik dengan internal organisasi maupun pihak eksternal organisasi.²³

2.1.2.3 Karakteristik Gaya Kepemimpinan Demokratis

Siagian mengemukakan bahwa terdapat beberapa karakteristik atau ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis adalah: Pengawasan dilakukan secara wajar, menghargai ide dari bawahan, memperhitungkan perasaan bawahan, perhatian pada kenyamanan kerja bawahan, menjalin hubungan baik dengan bawahan, bisa beradaptasi dengan kondisi, teliti dengan keputusan yang akan diambil, bersahabat dan ramah, memberikan pengarahan pada tugas-tugas yang diberikan, komunikasi yang baik dengan bawahan, pengambilan keputusan bersama, mendorong bawahan meningkatkan keterampilan.²⁴

Sedangkan menurut Sukanto, ciri-ciri pemimpin dengan gaya kepemimpinan demokratis yaitu :

- a. Pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.
- b. Hubungan dengan bawahan terjalin dengan baik dan dalam suasana yang penuh persahabatan dan saling mempercayai

²³ Afifah Nasyahta Dila, Thinni Nurul Rochmah, "Analisis Pengaruh Komunikasi, Kepemimpinan dan Tim Kerja Terhadap Kedisiplinan Pegawai Rumah Sakit X Surabaya", *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia* Volume 3 Nomor 2 Juli-Desember 2015, p. 131

²⁴ Sondang P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), p. 121

- c. Motivasi yang diberikan kepada bawahan.²⁵

Menurut Sondang P. Siagian dalam Anton, ciri-ciri dari kepemimpinan demokratis adalah :

- a. Tenaga penggerak untuk mengembangkan kreativitas bawahan
- b. Memberikan kesempatan bawahan untuk mengambil keputusan
- c. Mengutamakan musyawarah dan kepentingan bersama
- d. Mengambil keputusan sesuai dengan tujuan organisasi
- e. Menjalin hubungan yang baik dengan bawahannya.²⁶

Mulyadi dan Rivai mengemukakan ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis adalah memberikan kebebasan mengemukakan pendapat, saran dan kritikan, berkonsultasi dengan kelompok mengenai masalah kerja, bawahan berpartisipasi dalam menetapkan sasaran dan pemecahan masalah, menciptakan situasi pembelajaran, memberi kesempatan untuk meningkatkan metode kerja, mengakui pencapaian bawahan dan membantu pegawai belajar dari kesalahan

Berdasarkan uraian mengenai karakteristik dan ciri-ciri dari gaya kepemimpinan demokratis diatas, peneliti melihat gaya kepemimpinan demokratis dari sisi pergerakan, pengambilan keputusan, pendelegasian tugas, hubungan personal, serta pengawasan.

²⁵ Sukanto, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1987), p. 196

²⁶ Anton Athoillah, *op.cit.*, p. 205

2.1.3 Komunikasi Internal

Komunikasi dapat dipandang sebagai suatu proses pribadi yang meliputi pengalihan informasi dan input perilaku. Komunikasi adalah sesuatu yang orang kerjakan, tanpa adanya tindakan tidak akan ada komunikasi. Komunikasi sangat erat hubungannya dengan hubungan antar pribadi. Ia bisa menjadi sangat rumit atau sangat sederhana, sangat formal atau sangat informal, tergantung pada sifat pesan yang disampaikan, dan pada hubungan antara pengirim dan penerima. Komunikasi efektif sangat penting bagi keberhasilan suatu organisasi, karena komunikasi merupakan media dan cara pengalihan informasi dalam suatu organisasi (Ron Ludlow & Fergus Panton dalam Frank M. Corrado).²⁷

Shannon dan Weaver mengungkapkan dalam H. Hafied Cangara bahwa komunikasi adalah bentuk interaksi manusia yang saling mempengaruhi satu sama lainnya, sengaja atau tidak sengaja. Tidak terbatas pada bentuk komunikasi menggunakan bahasa verbal, tetapi juga dalam hal ekspresi muka, lukisan, seni dan teknologi.²⁸ Dalam bidang kerja, komunikasi berguna untuk penyampaian atau pertukaran informasi mengenai pekerjaan.

Mulyadi dan Rivai mengatakan bahwa komunikasi adalah pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan dimaksud dapat dipahami. Komunikasi juga sebagai proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang kepada orang lain. Selain itu

²⁷Frank M. Corrado, *Berkomunikasi dengan Karyawan*, (Jakarta: Penerbit PPM, 2004), p. 3

²⁸Hafied Cangara, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), p. 20-21

komunikasi diartikan sebagai penyampaian informasi atau pengiriman dari seseorang kepada orang lain.²⁹

Tujuan komunikasi dalam organisasi tidak lain adalah membentuk saling pengertian (mutual understanding). Oleh karena itu, beralasan jika Hoogervorst, *et.al*, menegaskan bahwa komunikasi organisasi yaitu suatu proses penciptaan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti dan selalu berubah-ubah.³⁰

Komunikasi dapat menjadi solusi dari kesalahpahaman dan perpecahan yang terjadi dalam sebuah organisasi. Berkembangnya zaman, komunikasi tidak lagi terbatas pada komunikasi langsung sehari-hari, namun komunikasi dapat terjadi melalui akun-akun media sosial. Sehingga masalah yang terjadi dalam bidang komunikasi menjadi lebih kompleks lagi.

Menurut Sopiah, komunikasi didefinisikan sebagai penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepada penerima, baik secara lisan, tertulis, maupun menggunakan alat komunikasi.³¹ Komunikasi baru dapat dikatakan berhasil jika penerima pesan memahami maksud dari pemberi pesan dengan memberikan *feedback* atas pesan tersebut.

Muhammad mengatakan bahwa komunikasi intern atau komunikasi internal adalah komunikasi yang dikirimkan kepada anggota dalam suatu organisasi.³²

²⁹Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *op. cit.*, p. 336

³⁰Fereshti Nurdiana Dihan, *loc. cit.*

³¹T. Teviana, *op. cit.*, p. 204

³²*Ibid.*, p. 204

Berdasarkan pemaparan para ahli mengenai komunikasi diatas dapat disintesis bahwa komunikasi merupakan proses penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepada penerima yang merupakan hasil dari interaksi dan tindakan seseorang yang dilakukan secara lisan, tertulis maupun menggunakan alat komunikasi. Sedangkan komunikasi internal mengarah kepada komunikasi yang terjalin antara karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi baik secara vertikal, horizontal, maupun diagonal.

2.1.3.1 Fungsi Komunikasi

Widjaja mengidentifikasi dimensi komunikasi berdasarkan tiga fungsi komunikasi dalam suatu organisasi, yaitu :

- a. Fungsi perintah, yaitu sebagai pengarahan dan umpan balik dengan tujuan untuk mempengaruhi anggota lain dalam organisasi.
- b. Fungsi relasional, untuk menciptakan dan mempertahankan hubungan personal dengan orang lain dalam organisasi.
- c. Fungsi manajemen ambigu, untuk mengatasi dan mengurangi ketidakjelasan yang melekat dalam suatu organisasi.³³

Menurut Malayu S.P. Hasibuan komunikasi mempunyai beberapa fungsi, antara lain:

- a. *Instruktive*, yaitu komunikasi dalam hal ini berfungsi untuk memberikan instruksi, perintah, dari atasan ke bawahan.

³³Widjaja, *Ilmu Komunikasi: Pengantar Studi*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2000), p. 59

- b. *Evaluative*, yaitu komunikasi berfungsi untuk menyampaikan laporan dari bawahan kepada atasannya.
- c. *Informatif*, yaitu komunikasi dalam hal ini berfungsi untuk menyampaikan informasi atau berita.
- d. *Influencing*, yaitu komunikasi dalam hal ini berfungsi untuk memberikan saran-saran, nasehat-nasehat dari seseorang kepada orang lain.³⁴

2.1.3.2 Proses dan Unsur Komunikasi

Menurut Courtland L. Bovee dan John B. Thil yang dikutip oleh Djoko Purwanto, proses komunikasi dapat dibagi menjadi lima tahap, yaitu:

- a. Pengirim mempunyai suatu ide atau gagasan
 Ide-ide yang ada di dalam otak disaring dan disusun dalam suatu peta mental. Proses abstraksi dilakukan untuk menyaring hal-hal yang tidak penting dan tidak relevan dan fokus pada hal-hal yang penting saja.
- b. Ide diubah menjadi suatu pesan
 Ide di ubah menjadi pesan dan pengirim pesan harus memperhatikan beberapa hal, yaitu: subjek (apa yang ingin disampaikan), maksud (tujuan), *audience*, gaya personal, dan latar belakang budaya.

³⁴Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengertian Dasar, Pengertian, dan Masalah*, (Jakarta: PT. Toko Gunung Agung, 2001), p. 193

c. Pemandangan pesan

Berikutnya menyampaikan pesan melalui saluran yang ada dikepala si penerima pesan. Panjang-pendeknya saluran komunikasi yang digunakan akan berdampak pada efektivitas penyampaian pesan.

d. Penerima menerima pesan

Komunikasi akan terjadi bila penerima menerima pesan dari pengirim. Pesan yang disampaikan harus dapat dimengerti dan tersimpan di dalam pemikiran penerima pesan. Pesan baru dapat ditafsirkan bila penerima pesan telah memahami isi pesan sebagaimana maksud pengirimnya.

e. Penerima memberi tanggapan dan mengirim umpan

Feedback atau umpan balik dapat berfungsi sebagai koreksi bagi pengirim. *Feedback* merupakan tanggapan penerima pesan untuk menilai efektivitas suatu pesan. Setelah menerima pesan, penerima akan memberi tanggapan dengan cara tertentu dan memberi sinyal yang dapat berupa senyuman, komentar sekilas (singkat), anggukan sebagai pembenaran, atau pesan secara tertulis.³⁵

Menurut Sondang P. Siagian, ada syarat atau unsur yang harus terpenuhi agar komunikasi dapat terjadi, diantaranya adalah:

- a. Adanya dua pihak yang terlibat, yaitu subyek dan obyek komunikasi
- b. Adanya “pesan” yang hendak disampaikan oleh subyek kepada obyek

³⁵Djoko Purwanto, *op. cit.*, p. 8

- c. Pemilihan cara atau metode yang digunakan oleh subyek untuk menyampaikan pesan, lisan atau tertulis, dengan alat penyampaiannya
- d. Pemahaman metode penyampaian pesan oleh obyek sehingga pesan diterima dalam bentuk yang diinginkan oleh subyek
- e. Penerimaan oleh obyek
- f. Umpan balik dari obyek ke subyek³⁶

2.1.3.3 Jenis dan Alur Komunikasi

Berdasarkan teori Pace dan Faules, komunikasi internal organisasi dapat dibagi menjadi dua dimensi, yaitu :

- a. Komunikasi vertikal: komunikasi kebawah dan komunikasi keatas
- b. Komunikasi horizontal, yaitu komunikasi antar rekan sejawat.³⁷

Komunikasi vertikal terdiri dari komunikasi vertikal ke bawah (downward communication) dan vertikal ke atas (upward communication) dengan komunikator dan komunikan pimpinan atau bawahan bergantung dari kepentingan masing-masing. Komunikasi kebawah mengalir dari level pimpinan ke level bawah dalam hierarki organisasi. Komunikasi ini adalah tipe komunikasi yang bersifat formal. Adapun bentuk komunikasi ke bawah seperti intruksi, petunjuk dan informasi, penilaian, evaluasi, teguran, dan pujian. Sedangkan komunikasi ke atas dalam sebuah organisasi berarti informasi mengalir dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi.

³⁶Sondang P. Siagian, *op. cit.*, p. 307

³⁷ Abi Krisma Wicaksono, "Hubungan Komunikasi Internal Organisasi dengan Keefektifan Kerja Guru dan Karyawan Di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN) 2 Trenggalek", Universitas Negeri Surabaya, 2014, p. 5

Adapun bentuk-bentuk komunikasi ke atas seperti laporan, keluhan, pendapat atau usulan, kritik dan saran.

Komunikasi horizontal terdiri dari penyampaian informasi diantara rekan-rekan sejawat dalam unit kerja yang sama. Unit kerja meliputi individu-individu yang ditempatkan pada tingkat otoritas yang sama dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama. Penelitian dan pengalaman Pace dan Faules, menyatakan bahwa komunikasi horizontal (ke samping) muncul paling sedikit karena beberapa alasan berikut yaitu, untuk mengkoordinasikan penugasan kerja, berbagai informasi mengenai rencana dan kegiatan, untuk memecahkan masalah, untuk memperoleh pemahaman bersama, untuk mendamaikan, berunding, dan menengahi perbedaan, dan untuk menumbuhkan dukungan antar persona. sehingga, dalam praktiknya, bentuk komunikasi horizontal dapat dikategorikan sebagai berikut, kerja sama, konsultasi, rapat kerja, kritik dan saran, serta motivasi.³⁸

Siagian menjelaskan mengenai komunikasi horizontal bahwa prinsip dasar yang digunakan dalam menggerakkan roda suatu organisasi adalah kerjasama dan bukan kompetisi, organisasi harus dipandang dan diperlakukan sebagai suatu sistem. Pembagian tugas tidak boleh berakibat pada cara berpikir dan cara bekerja yang berkotak-kotak. Karena itu hubungan kerja antar unit haruslah hubungan yang bersifat *simbiosis mutualisme*.³⁹

³⁸*Ibid.*, p. 6

³⁹Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2008), p. 307

Berdasarkan uraian mengenai jenis dan alur komunikasi internal yang telah diungkapkan diatas, peneliti melihat komunikasi internal berdasarkan komunikasi vertikal keatas yaitu komunikasi yang mengalir dari bawahan ke atasan meliputi laporan kerja, pendapat dan usulan, dan komunikasi, komunikasi vertikal kebawah yaitu komunikasi yang mengalir dari atasan ke bawahan meliputi intruksi dan pengarahan, informasi, penilaian dan evaluasi, teguran dan nasihat, serta komunikasi horizontal yaitu komunikasi antar rekan sejawat meliputi kerjasama, konsultasi dan diskusi, kritik, saran dan motivasi.

2.2 Review Penelitian Relevan

1. **T. Teviana** : Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Intern terhadap Efektivitas Kerja Pegawai pada RS. ESTOMIHI Medan. Universitas Negeri Medan (Medan), 2011.

Penelitian ini menggunakan metode asosiatif yaitu untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi intern terhadap efektivitas kerja dengan menggunakan analisis kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah karyawan RS. ESTOMIHI Medan yang berjumlah 124 orang. Teknik pengambilan sampel dilakukan menggunakan rumus slovin dengan tingkat kesalahan 10% yaitu sejumlah 55 orang. Analisis data menggunakan analisis jalur (*path analysis*).

Hasil penelitian dan hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan komunikasi intern secara simultan mempengaruhi efektivitas kerja. Sebaiknya pimpinan Rumah Sakit Estomihi Medan

menciptakan kepemimpinan tim yang baik serta menjaga komunikasi intern baik vertikal maupun horizontal agar dapat meningkatkan efektivitas kerja organisasi.

2. **Fereshti Nurdiana Dihan** : Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi Kerja terhadap Efektivitas Kerja : Kasus Wanita Pekerja Di Sektor Perbankan. Universitas Islam Indonesia, 2013.

Penelitian ini menggunakan metode asosiatif yaitu untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi dan komunikasi kerja terhadap efektivitas kerja dengan menggunakan analisis kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan pada salah satu bank swasta di Solo. Sampel yang diambil oleh peneliti sejumlah 100 orang dari karyawan bank swasta tersebut. Analisis data menggunakan regresi linier berganda.

Hasil penelitian dan hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi dan komunikasi kerja mempunyai pengaruh signifikan bagi penciptaan efektivitas kerja. Membangun semua faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja dalam lingkup dan iklim global menjadi kebutuhan yang sangat penting sehingga perlu sinergi terkait pengaruh aspek kepemimpinan, budaya organisasi dan komunikasi kerja.

3. **Eddy Kukuh Priambodo** : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Efektifitas Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Kantor Cabang Lamongan). Universitas Surabaya, 2016.

Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh karyawan Bank Jatim Kantor Cabang Lamongan yang berjumlah 64 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh yaitu mengambil seluruh populasi sebanyak 64 orang. Analisis data menggunakan regresi linier. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas kinerja karyawan. Hal ini karena dengan melibatkan karyawan dalam setiap pengambilan keputusan, karyawan lebih merasa dihargai pekerjaannya dan menimbulkan rasa yang nyaman yang membuat kerjanya menjadi efektif.

4. **Syafriadi** : Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Efektivitas Kerja Karyawan di PT. Adhi Karya (Persero) TBK. Divisi Konstruksi III Medan. UNPAB, 2015.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif dan kuantitatif yang menjelaskan mengenai pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja terhadap efektivitas kerja karyawan. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan yang ada di PT. Adhi Karya (Persero) TBK. Divisi Konstruksi III yang berjumlah 45 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh yaitu mengambil seluruhnya, sampel berjumlah 45 orang. Teknik analisis menggunakan regresi linier berganda.

Hasil penelitian dan hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap efektivitas

kerja karyawan. Pimpinan hendaknya mengkombinasikan perilaku yang tercermin dalam gaya kepemimpinannya secara optimal dan membina hubungan baik agar bawahannya loyal dan mau diajak bekerjasama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

5. **Jhon Fernos** : Analisis Efektivitas Kerja Dilihat Dari Pengaruh Kepemimpinan Visioner dan Budaya Kerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Simpang Empat Cabang Pasaman Barat. AKBP Padang, 2015.

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pengalisan form data kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. cabang Padang sebanyak 71 orang. Teknik sampel yang digunakan adalah sampling jenuh yaitu mengambil seluruhnya berjumlah 71 orang. Analisa data menggunakan regresi linier berganda.

Hasil penelitian dan hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan visioner dan budaya kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja karyawan. Sebaiknya karyawan lebih meningkatkan kualitas pekerjaan dengan bekerja dengan baik dan benar serta tidak menunda-nunda pekerjaan sehingga sesuai dengan sasaran yang diharapkan.

6. **Siti Madina dan Abdul Rosul**: Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Pt. Indomental Megajaya Prawara Banjarmasin. STIE Pancasetia (Banjarmasin), 2012.

Penelitian ini menggunakan metode survei untuk memperoleh faktor-faktor tentang gejala-gejala atas permasalahan yang timbul. Kegiatan. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Indometal Megajaya Prawara Banjarmasin yang berjumlah 62 (enam puluh dua) orang. Teknik sampel yang digunakan adalah sampling jenuh yaitu mengambil seluruhnya berjumlah 62 orang. Analisis data menggunakan regresi linier berganda.

Hasil penelitian dan hipotesis menunjukkan pengaruh signifikan secara simultan antara gaya kepemimpinan yang terdiri dari direktif otokratif, persuasif, dan konsultatif terhadap efektivitas kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel yang dominan mempengaruhi efektivitas kerja adalah konsultatif, hal ini bisa dilakukan dengan cara manajemen atau direktur memilih pimpinan yang bersikap konsultatif yaitu terbuka dan memberikan kebebasan kepada bawahan untuk mengemukakan pendapat, hal ini dilakukan agar pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan lebih efektif.

7. **Rina Kartika** : Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Efektifitas Kinerja Pegawai Di Kantor Desa Batujajar Barat Kecamatan Batujajar Kabupaten Bandung Barat. Sekolah Tinggi Keguruan dan Ilmu Pendidikan (STKIP) Pasundan, Cimahi, 2014.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan metode kuantitatif deskriptif. Populasi dalam penelitian ini adalah semua staff atau pegawai di Kantor Desa Batujajar yaitu Staff Inti, BPD dan

LINMAS berjumlah 30 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sampling jenuh artinya semua populasi dijadikan sampel yaitu 30 orang. Analisis data menggunakan regresi linier berganda.

Hasil penelitian dan hipotesis menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai. Sebaiknya pemimpin mempunyai sifat-sifat yang positif dan memiliki gaya kepemimpinan yang sesuai, agar dapat memberikan pengaruh yang positif pula bagi pegawainya. Tak hanya itu pemimpin juga harus mempunyai keterampilan agar dapat mengarahkan dan mendorong pegawainya agar dapat bekerja secara efektif, serta harus memiliki sifat ketegasan agar dapat mengambil keputusan secara bijaksana.

8. **Zef Rizal** : Pengaruh Komunikasi Dan Semangat Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan di Glos Bakery dan Resto Pamekasan. Universitas Madura, 2016.

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dan kuantitatif. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan di Glos Bakery dan Resto berjumlah 18 orang. Teknik sampel yang digunakan adalah sampling jenuh yaitu mengambil seluruhnya berjumlah 18 orang. Teknik analisis data menggunakan analisis kualitatif dan kuantitatif yaitu dengan regresi linier.

Hasil penelitian dan hipotesis menunjukkan bahwa komunikasi dan semangat kerja memberikan pengaruh yang cukup signifikan terhadap efektivitas kerja karyawan. Monitoring kinerja karyawan dengan

memberikan reward bagi karyawan teladan dan komunikasi yang baik dalam membina karyawan yang bolos dan tidak taat aturan.

9. **Abi Krisma Wicaksono** : Hubungan Komunikasi Internal Organisasi Dengan Keefektifan Kerja Guru Dan Karyawan Di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN) 2 Trenggalek. Universitas Negeri Surabaya, 2014.

Metode yang dipakai peneliti dalam melakukan penelitian yaitu jenis penelitian deskriptif kuantitatif. Target populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah karyawan SMKN 2 (dua) Trenggalek dengan jumlah populasi 15 orang karyawan dan 1 (satu) kepala SMKN 2 Trenggalek. Teknik analisis data yang dipakai adalah analisis statistik dengan memakai deskriptif dan persentase dengan menggunakan korelasi product moment.

Hasil penelitian menunjukkan hubungan komunikasi internal dan keefektifan kerja karyawan merupakan hubungan yang kuat, sehingga dapat di katakan bahwa komunikasi internal organisasi merupakan faktor penting yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Untuk menjaga stabilitas dan meningkatkan komunikasi internal organisasi dan keefektifan kerja hendaknya pemimpin lebih sering membangun kedekatan komunikasi dengan karyawannya, salah satunya dengan mengadakan forum-forum diskusi non-formal seperti gathering dan outbound. Hal ini akan menumbuhkan ikatan emosional yang kuat antara kepala sekolah dan karyawan, sehingga karyawan tidak merasa canggung dan sungkan dalam menyampaikan gagasannya.

10. **M. Reza Firdaus** : Hubungan Komunikasi Organisasi dengan Efektivitas Kerja Pegawai Di Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Timur. Universitas Mulawarman, 2014.

Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai yang bekerja di DPRD Provinsi Kalimantan Timur dan telah menjadi pegawai tetap atau PNS, yang berjumlah 164 orang. Dalam menentukan sampel penulis menggunakan rumus Yamen, dengan menetapkan presisi 10% dengan tingkat kepercayaan 90%. Hasilnya sampel yang akan digunakan sejumlah 62 orang. Analisis data yang digunakan adalah korelasi Rank Spearman.

Hasil penelitian ini menunjukkan terdapat hubungan antara komunikasi organisasi terhadap efektivitas kerja pada pegawai di sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Timur. Diharapkan kepada Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Timur agar tetap menjaga kinerja, motivasi dan komunikasi organisasi pegawainya sehingga dapat terus meningkatkan efektivitas kerja dan mendapatkan hasil yang maksimal dalam memenuhi segala tanggung jawab.

11. **Lide Friscila Natali** : Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Di Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan IPA (P4TK IPA) Bandung. Universitas Pendidikan Indonesia, 2014.

Penelitian ini menggunakan metode yang digunakan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai struktural di P4TK IPA Bandung, dengan jumlah 88 orang. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah proporsionate stratified random sampling sejumlah 47 orang. Analisis data menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai. Dalam menjalankan setiap tugas hendaknya karyawan selalu mengedepankan kerjasama yang baik antar pegawai agar terciptanya efektivitas kerja yang maksimal.

12. **Dewi Susita** : Pengaruh Sikap Kewirausahaan, Kepribadian, Kepuasan Kerja, dan Komitmen terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Kementerian Perindustrian. Universitas Negeri Jakarta, 2013.

Penelitian ini menggunakan metode survey dengan pendekatan kuantitatif. Sampel terdiri dari 189 orang karyawan Kementerian Perindustrian yang dipilih menggunakan teknik simple random sampling. Data dianalisis dengan menggunakan analisis jalur. Berdasarkan hasil analisis data dan perhitungan statistik terhadap hasil penelitian tentang efektivitas karyawan Kementerian Perindustrian dapat disimpulkan bahwa sikap kewirausahaan, kepribadian, kepuasan kerja dan komitmen berpengaruh langsung positif terhadap efektivitas kerja karyawan Kementerian Perindustrian.

13. **Darwish A. Yousef** : *Organizational Commitment: A Mediator Of The Relationships Of Leadership Behavior Withjob Satisfaction And Performance In A Non-Western Country. United Arab Emirates University, United Arab Emirates, 2015.*

Penelitian ini menggunakan 50 organisasi dari empat distrik utama di United Arab Emirates (UAE). 30 organisasi dipilih secara random untuk dijadikan sampel. Peneliti menyebarkan 600 kuesioner dan hanya 500 kuesioner yang kembali, sedangkan kuesioner yang dapat digunakan hanya 430 kuesioner atau 72% dari rata-rata respon.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap gaya kepemimpinan konsultatif dan partisipatif. Gaya kepemimpinan ini membuat karyawan lebih puas dengan hasil kerjanya dan meningkatkan kinerjanya. Hasil dari banyak studi yang dilakukan di barat menunjukkan bahwa pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan konsultatif dan partisipatif membuat karyawan lebih berkomitmen kepada organisasi, lebih memiliki kepuasan kerja dan memiliki hasil kinerja yang tinggi. Hasil penelitian juga mengindikasikan adanya pengaruh lain dari budaya negara terhadap gaya kepemimpinan dengan kepuasan kerja.

14. **M.L. Voon, M.C. Lo, K.S. Ngui, dan N.B. Ayob:** *The Influence Of leadership Styles On Employees Job Satisfaction In Public Sector Organizations In Malaysia.* Swinburne University Of Technology Sarawak, Malaysia, 2011.

Penelitian ini menggunakan survey dengan membagikan kuesioner sebagai data. Karyawan yang akan di teliti adalah karyawan yang bekerja pada sektor publik di Selangor seperti *Ministry of Domestic Trade and Consumer Affairs, Council of trustfor the Indigenous People, National Registration Department, Department of Social Welfare and Department of Immigrations.* Responden termasuk karyawan dari level yang berbeda, seperti *clerical, lower level, middle level* hingga *top level management.* Dari 300 kuesioner yang disebarkan, hanya 200 kuesioner yang memberi respon atau 66,7% dari rata-rata respon.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformational memiliki pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja, sedangkan gaya kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh yang negatif terhadap kepuasan kerja karyawan pemerintahan. Hal ini mengimplikasikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional lebih memiliki cocok dalam mengatur organisasi pemerintahan.

15. **Pedro Neves** : *Management Communication and Employee Performance: The Contribution of Perceived Organizational Support*. University of Houston, 2012.

Penelitian ini membagikan kuesioner kepada subordinates and supervisors dari organisasi pelayanan sosial yang berlokasi di *Mid-Atlantic United States*. Sampel yang akan di ambil sebanyak 575 karyawan dengan evaluasi performance dari supervisi. 41% atau sebanyak 236 karyawan mengembalikan kuesioner dengan presentase pekerja full-time sebanyak 93% dan 69% dari sampel adalah wanita.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa POS (*Perceived Organizational Support*) secara penuh me-mediasi hubungan antara komunikasi manajemen dan kinerja. Studi yang dilakukan saat ini banyak berfokus pada bagaimana komunikasi manajemen mempengaruhi kinerja karyawan dengan implikasi untuk praktik. Lebih spesifiknya, hal ini menunjukkan bahwa komunikasi mempengaruhi kinerja karena hal ini menandakan bahwa organisasi peduli tentang kebaikan dan keberhargaan dari kontribusi karyawannya.

Tabel 2.1 Matriks Penelitian Terdahulu

No.	Nama Pengarang & Tahun	Judul Jurnal	Variabel		
			X ₁	X ₂	Y
1.	T. Teviana (2011)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Intern terhadap Efektivitas Kerja Pegawai pada RS. ESTOMIHI Medan.	v	v	v
2.	Fereshti Nurdiana Dihan (2013)	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komunikasi Kerja terhadap Efektivitas Kerja : Kasus Wanita Pekerja Di Sektor Perbankan.	v	v	v
3	Eddy Kukuh Priambodo (2016)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Efektifitas Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Kantor Cabang Lamongan).	v	-	v
4.	Syafriadi (2015)	Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja terhadap Efektivitas Kerja Karyawan di PT. Adhi Karya (Persero) TBK. Divisi Konstruksi III Medan.	v	-	v
5.	Jhon Fernos (2015)	Analisis Efektivitas Kerja Dilihat Dari Pengaruh Kepemimpinan Visioner dan Budaya Kerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Simpang Empat Cabang Pasaman Barat.	v	-	v
6.	Siti Madina dan Abdul Rosul (2012)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Pt. Indomental Megajaya Prawara Banjarmasin.	v	-	v

7.	Rina Kartika (2014)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Efektifitas Kinerja Pegawai Di Kantor Desa Batujajar Barat Kecamatan Batujajar Kabupaten Bandung Barat.	v	-	v
8.	Zef Rizal (2016)	Pengaruh Komunikasi Dan Semangat Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan di Glos Bakery dan Resto Pamekasan.	-	v	v
9.	Abi Krisma Wicaksono (2014)	Hubungan Komunikasi Internal Organisasi Dengan Keefektifan Kerja Guru Dan Karyawan Di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN) 2 Trenggalek.	-	v	v
10.	M. Reza Firdaus (2014)	Hubungan Komunikasi Organisasi dengan Efektivitas Kerja Pegawai Di Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Timur.	-	v	v
11.	Lide Friscila Natali (2014)	Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Di Pusat Pengembangan dan Pemberdayaan Pendidik dan Tenaga Kependidikan IPA (P4TK IPA) Bandung	-	v	v
12.	Dewi Susita (2013)	Pengaruh Sikap Kewirausahaan, Kepribadian, Kepuasan Kerja, dan Komitmen terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Kementerian Perindustrian.	-	-	v
13.	Darwish A. Yousef (2015)	<i>Organizational Commitment: A Mediator Of The Relationships Of Leadership Behavior Withjob Satisfaction And Performance In A Non-Western Country.</i>	v	-	-

14.	M.L. Voon, M.C. Lo, K.S. Ngui, dan N.B. Ayob (2011)	<i>The Influence Of leadership Styles On Employees' Job Satisfaction In Publicsectororganizations In Malaysia.</i>	v	-	-
15.	Pedro Neves (2012)	<i>Management Communication and Employee Performance: The Contribution of Perceived Organizational Support.</i>	-	v	-

Sumber : Data diolah Peneliti 2017

2.3 Kerangka Pemikiran

Berikut ini adalah definisi gaya kepemimpinan, komunikasi internal dan efektivitas kerja beserta dimensi dari masing-masing variabel:

Berdasarkan pendapat para ahli yang menyatakan pendapat mengenai efektivitas kerja (Y). Sondang P. Siagian menyatakan bahwa efektivitas kerja merupakan pemanfaatan sumber daya, dana, sarana, dan prasarana dalam jumlah tertentu yang untuk menghasilkan produk atau jasa dengan mutu tertentu tepat pada waktunya. Sedangkan Hidayat menyatakan bahwa efektivitas merupakan seberapa jauh target dalam bentuk kualitas, kuantitas dan waktu yang telah tercapai oleh karyawan. Dari pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa efektivitas kerja adalah penyelesaian kerja karyawan dengan memanfaatkan sumber daya, dana, sarana, dan prasarana untuk menghasilkan produk atau mencapai sasaran atau target berdasarkan kualitas, kuantitas dan waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Efektivitas kerja dapat diukur dan dilihat melalui banyak hal. Pengukuran efektivitas kerja dan faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja disebutkan

sebagai dimensi-dimensi efektivitas kerja. Menurut Campel, efektivitas kerja dapat diukur dengan:

1. Kesiagaan,
2. Kemangkiran
3. Semangat kerja
4. Motivasi
5. Kepuasan kerja
6. Beban pekerjaan
7. Waktu menyelesaikan tugas

Sedangkan menurut Yazid dalam melihat efektivitas kerja seseorang pimpinan perlu memperhatikan:

1. Kualitas kerja
2. Kuantitas kerja
3. Ketepatan waktu
4. Sasaran kerja

Menurut Mulyadi & Rivai kepemimpinan (X1) merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Sedangkan Hersey dan Blanchard menjelaskan gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang diperlihatkan oleh orang itu pada saat mempengaruhi aktivitas orang lain seperti yang dipersepsikan orang lain. Menurut Robbins gaya kepemimpinan demokratis menggambarkan pemimpin yang cenderung melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan, mendelegasikan wewenang, mendorong partisipasi, dan menggunakan umpan balik sebagai peluang untuk melatih karyawan. Dari pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dan memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan perusahaan.

Sedangkan gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin saat melakukan aktivitas mempengaruhi orang lain yang di persepsikan oleh orang lain baik bawahan atau pengikutnya. Gaya kepemimpinan demokratis adalah gaya kepemimpinan yang mengedepankan hubungan dan keterlibatan bawahan dalam pengambilan keputusan, pendelegasian wewenang, partisipasi dan pemberian umpan balik.

Gaya pemimpin demokratis memiliki dimensi-dimensi yang diambil berdasarkan karakteristik atau ciri-cirinya. Menurut Sondang Siagian yang menjadi ciri-ciri gaya kepemimpinan demokratis yaitu:

1. Pemimpin sebagai penggerak untuk mengembangkan kreativitas bawahan,
2. Memberikan kesempatan bawahan untuk mengambil keputusan,
3. Mendelegasikan tugas kepada bawahan, dan
4. Menjalin hubungan yang baik dengan bawahannya.

Sedangkan menurut Mulyadi dan Rivai ciri-ciri dalam gaya demokratis diantaranya:

1. Pemimpin memberikan kebebasan bawahan untuk mengemukakan pendapat, saran dan kritiknya,
2. Pemimpin berkonsultasi dengan kelompok mengenai masalah yang ada, dan
3. Membantu pegawai belajar dari kesalahan atau mengevaluasi hasil kerja bawahannya.

Beberapa penelitian yang mengungkapkan antara hubungan gaya kepemimpinan dan efektivitas kerja. Pada penelitian Eddy Kukuh Priambodo yang mengatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh pada efektivitas kinerja karyawan, karena dengan melibatkan karyawan dalam setiap pengambilan

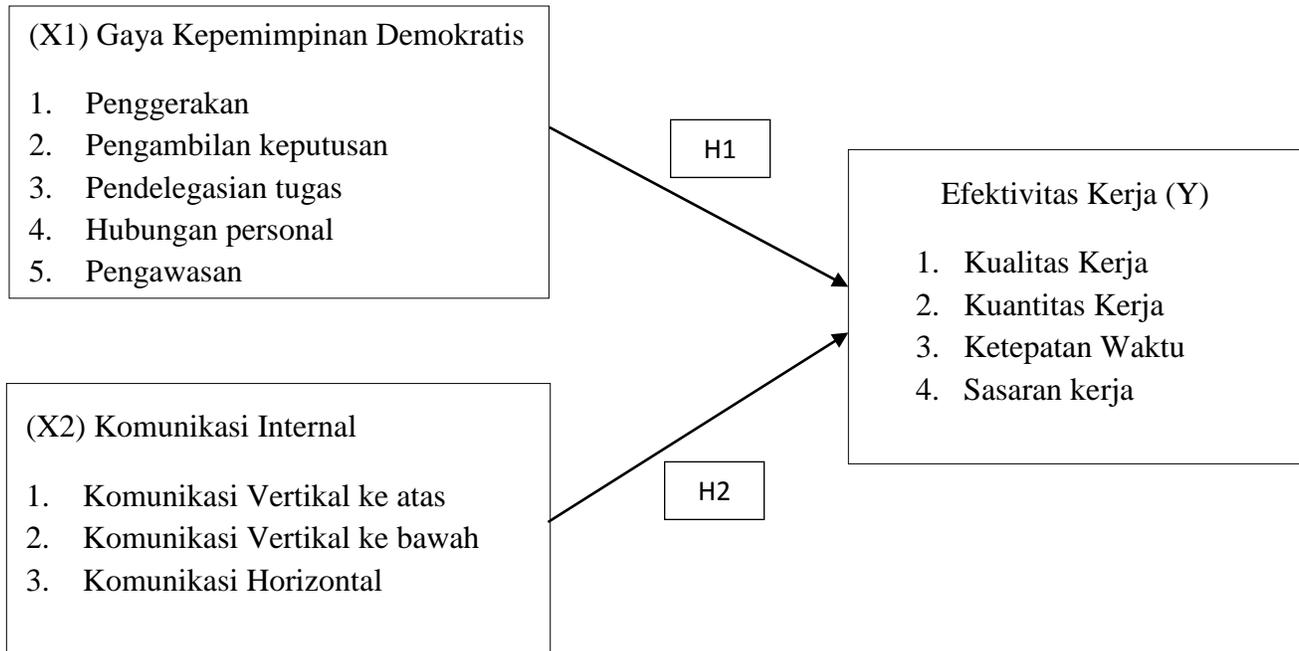
keputusan, karyawan lebih merasa dihargai pekerjaannya dan menimbulkan rasa yang nyaman yang membuat kerjanya menjadi efektif.

Menurut Sopiah, komunikasi (X2) didefinisikan sebagai penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepada penerima, baik secara lisan, tertulis, maupun menggunakan alat komunikasi. Sedangkan Muhammad mengatakan bahwa komunikasi internal adalah komunikasi yang dikirimkan kepada anggota dalam suatu organisasi. Dengan kata lain penerima pesan dalam komunikasi adalah orang-orang dalam organisasi. Dari pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa komunikasi internal adalah penyampaian atau pertukaran informasi baik secara lisan maupun tulisan yang terjadi karena adanya interaksi antara anggota atau karyawan di dalam suatu organisasi.

Komunikasi internal memiliki dimensi berdasarkan jenis atau alur komunikasi di dalam organisasi. Menurut teori Pace dan Faules, komunikasi internal organisasi dibagi menjadi dua dimensi, yaitu:

1. Komunikasi vertikal ke bawah,
2. Komunikasi vertikal keatas dan
3. Komunikasi horizontal.

Beberapa penelitian yang mengungkapkan antara hubungan komunikasi internal dan efektivitas kerja. Abi Krisma Wicaksono mengatakan bahwa untuk menjaga dan meningkatkan efektivitas kerja pemimpin perlu membangun kedekatan komunikasi dengan karyawan dengan forum diskusi non formal, gathering, dan outbond. Pemimpin harus dapat menempatkan diri bukan sebagai pemimpin, namun sebagai kolega.



Gambar 2.1 Model Penelitian

Sumber: Data diolah peneliti, 2017

Keterangan :

X1 : Variabel Bebas = Gaya kepemimpinan Demokratis

X2: Variabel Bebas = Komunikasi Internal

Y : Variabel Terikat = Efektivitas Kerja

—————> = Tanda Penghubung Variabel

2.4 Hipotesis

Berdasarkan kajian pustaka dan kerangka pemikiran yang telah dijelaskan diatas, maka hipotesis pada penelitian ini adalah:

Hipotesis 1 (H1):

H_0 : Tidak terdapat pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap efektivitas kerja karyawan

H_a : Terdapat pengaruh gaya kepemimpinan demokratis terhadap efektivitas kerja karyawan

Hipotesis 2 (H2):

H_0 : Tidak terdapat pengaruh komunikasi internal terhadap efektivitas kerja karyawan

H_a : Terdapat pengaruh komunikasi internal terhadap efektivitas kerja karyawan

Hipotesis 3 (H3):

H_0 : Gaya kepemimpinan demokratis dan komunikasi internal tidak dapat memprediksi kenaikan efektivitas kerja karyawan

H_a : Gaya kepemimpinan demokratis dan komunikasi internal dapat memprediksi kenaikan efektivitas kerja karyawan

BAB III

OBJEK DAN METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Objek dan Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di PT “X”, waktu penelitian dilaksanakan di bulan April 2017 sampai selesai. PT “X” merupakan perusahaan cabang yang berada di dalam industri sparepart khusus rem mobil dan motor yang berasal dari Jepang dan memiliki cabang global di seluruh dunia. Dengan motto “*era leading global*”, PT “X” memiliki 75% saham dari mobil dan 40% saham dari motor pasar domestik. Selain itu PT “X” juga menyuplai produsen mobil dari luar negeri dan mengeksport produknya ke beberapa negara seperti Vietnam hingga Eropa.

3.2 Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian data kuantitatif dan *explanatory*. Data penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivism, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.⁴⁰ Sedangkan penelitian *explanatory* bermaksud menjelaskan kedudukan variable-variable yang diteliti serta hubungan antara satu variable dengan variable

⁴⁰ Sugiyono. *Metode Penelitian Bisnis*, (Bandung : Alfabeta, 2010), p. 13

lainnya.⁴¹ Penelitian explanatory dibagi menjadi 3 bagian yaitu deskriptif, komparatif, dan asosiatif. Peneliti menggunakan penelitian deskriptif yaitu suatu jenis penelitian yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas.⁴² Adapun metode yang digunakan adalah dengan metode survey yaitu penelitian yang dilakukan pada populasi besar maupun kecil, tetapi data yang dipelajari adalah data sampel yang diambil dari populasi tersebut, sehingga ditemukan kejadian-kejadian relatif, distribusi dan hubungan-hubungan antar variable sosiologis maupun psikologis.⁴³

3.3 Operasionalisasi Variabel Penelitian

3.3.1 Variabel Penelitian

a. Variabel Bebas

Variabel bebas (independent) adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel terikat.⁴⁴

Variabel bebas dalam penelitian ini adalah Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1) dan Komunikasi Internal (X2).

b. Variabel Terikat

Variabel terikat (dependent) adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas (independent).⁴⁵ Variabel terikat dalam penelitian ini adalah Efektivitas Kerja Karyawan (Y).

⁴¹ Sugiyono. *Metode Penelitian Administrasi*, (Bandung : Alfabeta, 2010), p. 11

⁴² *Ibid.*, p.21

⁴³ *Ibid.*, p.7

⁴⁴ *Ibid.*, p. 61

⁴⁵ *Ibid.*, p. 61

Tabel 3.1 Operasional Variabel

Efektivitas Kerja (Y)					
Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Item	Skala Data	Skala Pengukuran
Efektivitas kerja adalah pemanfaatan sumber daya, peralatan kerja, dan metode kerja berdasarkan target (kuantitas, kualitas dan waktu) serta berapa banyak biaya yang dikeluarkan untuk ketepatan hasil kerja demi mencapai tujuan perusahaan. Hidayat (2010), Sondang P. Siagian (2007), John Howard (2001), Yazid (2009), Richard dan M. Steers (1998).	Kualitas Kerja (Yazid, 2009)	Kesiagaan	1	Interval (1-4)	Skala Likert
		Semangat kerja	2		
		Motivasi kerja	3		
		Kepuasan kerja	4		
	Kuantitas Kerja (Yazid, 2009)	Kemangkiran	5		
		Produktivitas kerja	6		
	Ketepatan Waktu (Yazid, 2009)	Kecepatan menyelesaikan tugas	7		
		Kemampuan menyesuaikan diri	8		
	Sasaran Kerja (Yazid, 2009)	Pencapaian sasaran kerja	9		
		Prestasi kerja	10		

Gaya Kepemimpinan Demokratis (X1)					
Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Item	Skala Data	Skala Pengukuran
<p>Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dan memotivasi pengikut. Sedangkan gaya kepemimpinan merupakan pola perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin saat melakukan aktivitas mempengaruhi orang lain yang di persepsikan oleh orang lain. Gaya kepemimpinan demokratis adalah tipe pemimpin yang mengutamakan hubungan dan kerjasama dengan bawahan.</p> <p>Mulyadi & Rivai (2012), Hersey dan Blanchard dalam Thoha (2001), Robbins (2003), Sondang P. Siagian (2002), Sukanto (1987).</p>	Penggerakan (Siagian, 2002)	Memberi motivasi	11	Interval (1-4)	Skala Likert
		Memberi pelatihan efektif	12		
		Memberi pengarahan tugas	13		
	Pengambilan keputusan (Siagian, 2002)	Saran dan pendapat	14		
		Diskusi bersama	15		
	Pendelegasian tugas (Siagian, 2008)	Kepercayaan	16		
	Hubungan personal (Siagian, 2002)	Penghargaan	17		
		Perhatian dan bersahabat	18		
	Pengawasan (Siagian, 2008)	Pengawasan langsung	19		
		Pengawasan tidak langsung	20		

Komunikasi Internal (X2)					
Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Item	Skala Data	Skala Pengukuran
<p>Komunikasi merupakan proses penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepada penerima yang merupakan hasil dari interaksi dan tindakan seseorang yang dilakukan secara verbal maupun non verbal. Sedangkan komunikasi internal mengarah kepada komunikasi yang terjalin antara karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi baik secara vertikal, horizontal, maupun diagonal.</p> <p>Djoko Purwanto (1997), Sopiah (2008), Muhammad (2001), Pace and Faules (2013)</p>	Komunikasi vertikal ke atas (Pace dan Faules, 2013)	Laporan kerja	21	Interval (1-4)	Skala Likert
		Pendapat dan usulan	22		
		Komunikasi	23		
	Komunikasi vertikal ke bawah (Pace dan Faules, 2013)	Intruksi dan pengarahan	24		
		Informasi	25		
		Penilaian dan evaluasi	26		
		Teguran dan nasihat	27		
	Komunikasi horizontal (Pace dan Faules, 2013)	Kerja sama	28		
		Konsultasi dan diskusi	29, 30		
		Kritik, saran dan motivasi	31, 32, 33		

3.3.2 Skala Pengukuran

Skala pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala pengukuran interval yaitu dengan menggunakan skala Likert. Skala Likert adalah skala yang didesain untuk menentukan seberapa kuat subjek penelitian itu setuju atau tidak setuju dengan pernyataan-pernyataan yang dibuat sebanyak lima poin pengukuran. Dengan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian variabel tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan. Skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial.⁴⁶

Ketika menggunakan skala Likert, respon dari item-item pernyataan atau pertanyaan yang disediakan akan membuka jalan untuk konsep atau variabel yang akan dianalisis secara satu per satu. Selain itu, jumlah skor respon yang ditunjukkan akan dijumlahkan menjadi total skor, yang kemudian ditafsirkan sebagai respon dari responden. Likert yang digunakan adalah dalam interval 1-4 yang telah dimodifikasi agar para responden tidak bersikap netral pada butir pernyataan yang diajukan. Berdasarkan pengalaman, ada kecenderungan responden memberikan pilihan jawaban ragu-ragu atau jawaban tengah. Tetapi jika responden memilih pada kategori tengah, maka peneliti tidak mendapat informasi pasti. Oleh karena itu peneliti membuat tes skala Likert dengan menggunakan menggunakan kategori

⁴⁶*Ibid.*, p.107

pilihan genap. Kategori pada pernyataan setiap butir adalah “Sangat Tidak Setuju” dengan nilai 1 (satu) sampai dengan jawaban “Sangat Setuju” dengan nilai 4 (empat). Berikut adalah bentuk skala Likert interval 1-4 yang akan digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 3.2
Skor Modifikasi Skala *Likert*

Pertanyaan	
Jawaban	Skor
Sangat setuju	4
Setuju	3
Tidak setuju	2
Sangat tidak setuju	1

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2017

3.4 Metode Penentuan Populasi atau Sampel

3.4.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan.⁴⁷ Pada penelitian ini, peneliti menjadikan karyawan PT. “X” bagian Foreman yaitu atasan langsung bagian produksi sebagai populasi yang akan di gunakan untuk mengukur variabel efektivitas kerja yaitu sebanyak 75 orang karyawan. Sedangkan untuk mengukur gaya kepemimpinan dan komunikasi internal populasi yang akan digunakan adalah operator pabrik yang jumlahnya di batasi oleh peneliti untuk memudahkan penyebaran kuesioner yaitu sebanyak 75 karyawan.

⁴⁷ Sugiyono, *op.cit.*, p. 115

3.4.2 Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.⁴⁸

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini yaitu probability sampling. Pada metode probability sampling, sampel yang akan diambil dari populasi memiliki kemungkinan yang sama untuk terpilih. Jadi, pencarian terhadap sampel dapat disamaratakan. Teknik Probability sampling yang digunakan pada penelitian ini teknik *simple random sampling*. *Simple random sampling* adalah teknik penarikan sampel secara acak dan mudah tanpa memperhatikan strata dalam populasi itu.⁴⁹

Sampel untuk mengukur variabel efektivitas kerja, gaya kepemimpinan demokratis dan komunikasi internal di hitung dengan menggunakan rumus Slovin dengan batas *error tolerance* sebesar 5 %. Rumus Slovin digunakan untuk mencari jumlah sampel dengan teknik probability sampling yaitu simple random sampling yang di pakai dalam penelitian ini. Dengan perhitungan sebagai berikut:

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

$$n = \frac{75}{1 + 75(0,05)^2}$$

$$n = 63,15$$

⁴⁸Sekaran dan Bougie. *Research Methods for Business: A skill-Building Approach Sixth Edition*, (West Sussex, 2013), p. 240

⁴⁹Sugiyono, *op. cit.*, p 96

Dimana :

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

e = Batas toleransi kesalahan atau error tolerance

Dari rumus diatas maka sampel yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengukur masing-masing variabel sebanyak 63 orang karyawan. Peneliti akan menyebarkan kuesioner kepada 63 orang dengan posisi foreman dan operator pabrik tanpa mempertimbangkan departemen yang sama atau berbeda.

3.5 Prosedur Pengumpulan Data

3.5.1 Data Primer

Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data melalui wawancara, kuesioner, observasi dan gabungan ketiganya.⁵⁰ Dalam sumber data primer peneliti menggunakan kuesioner untuk pengambilan data. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan metode pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang diharapkan dari responden.⁵¹ Penyebaran kuesioner ini dilakukan secara langsung dengan memberikan kuesioner yang berisi daftar pertanyaan yang telah disusun kepada responden.

⁵⁰*Ibid.*, p.193

⁵¹*Ibid.*, p.199

3.5.2 Data Sekunder

Sumber data sekunder adalah sumber data tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya melalui orang lain atau dokumen.⁵² Disamping menggunakan data primer peneliti juga menggunakan data sekunder yang didapat melalui jurnal-jurnal penelitian terdahulu, buku maupun data dokumen perusahaan yang diperlukan dalam penelitian ini. Data sekunder dalam penelitian ini digunakan untuk memperkuat data primer yang didapat dan melengkapi kekurangan data primer. Peneliti menggunakan data sekunder berupa jurnal penelitian terdahulu, buku, serta data hasil survey karyawan dari perusahaan yang digunakan untuk dasar penelitian.

3.6 Metode Analisis

3.6.1 Pengujian Instrumen Penelitian

3.6.1.1 Uji Validitas

Instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data (mengukur) itu valid.⁵³ Uji validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu kuesioner yang digunakan dalam penelitian. Uji validitas dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung dengan t table.

- a. Jika nilai hitung $t >$ dari nilai tabel t , maka instrumen dinyatakan valid atau signifikan.
- b. Jika nilai hitung $t <$ dari nilai tabel t , maka instrumen dinyatakan tidak valid atau tidak signifikan terhadap skor total.⁵⁴

⁵²*Ibid.*, p.193

⁵³Sugiyono,*op.cit.*, p. 141

⁵⁴*Ibid.*, p.146

3.6.1.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel. Suatu instrumen yang dikatakan reliable adalah instrument yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama. seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.⁵⁵ Pengukuran reliabilitas dapat dilakukan dengan uji statistik Cronbach's Alpha.

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma t^2} \right)$$

Dimana:

r_{11} = reliabilitas instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan

σb^2 = jumlah varians butir

σt^2 = jumlah varians total⁵⁶

Pengukuran reliabilitas menggunakan metode cronbach's alpha. Cronbach's alpha merupakan pengujian konsistensi instrumen yang sangat populer digunakan untuk penelitian. Kriteria pengujian reliabilitas adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai cronbach's alpha > 0.6 , maka instrumen penelitian dikatakan reliabel.
- b. Jika nilai cronbach's alpha < 0.6 , maka instrumen penelitian dikatakan tidak reliabel.⁵⁷

⁵⁵ Sugiyono, *op.cit.*, p.137

⁵⁶ MuhidindanAbdurahman, *op.cit.*, p. 38

3.6.2 Analisis Deskriptif

Penelitian ini juga menggunakan statistik deskriptif yaitu statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Yang termasuk dalam statistik deskriptif antara lain penyajian data melalui tabel, grafik, diagram, rata-rata (mean), dan standar deviasi. Data deskripsi ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner yang disebarakan kepada sampel yaitu 63 karyawan PT “X”.

Hasil jawaban kuesioner responden akan digunakan untuk mengetahui gambaran umum kondisi perusahaan mengenai variabel gaya kepemimpinan demokratis, komunikasi internal dan efektivitas kerja. Penentuan skoring kriteria menggunakan bobot skor sebagai berikut :

Tabel 3.3 Bobot Skor Kriteria Variabel

Skor	Kategori
0-25%	Tidak Efektif
26-50%	Kurang Efektif
51-75%	Efektif
76-100%	Sangat Efektif

Sumber: Data diolah oleh peneliti, 2017

⁵⁷ Sekaran dan Bougie, *op.cit.*, p. 293

3.6.3 Uji Asumsi Klasik

3.6.3.1 Uji Normalitas

Pengujian normalitas dilakukan untuk mengetahui normal tidaknya suatu distribusi data. Uji normalitas ini harus dilakukan apabila belum ada teori yang menyatakan bahwa suatu variabel yang sedang diteliti adalah normal. Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah variabel yang diukur memiliki sebaran normal atau tidak. Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan uji *Kolmogorov-Smirnov Goodness of Fit Test*. Kriteria uji normalitas data adalah jika nilai r (probability value/critical value) $>$ dari tingkat signifikansi α yang ditentukan yaitu 0,05.⁵⁸

3.6.3.2 Uji Linearitas

Uji linearitas dilakukan untuk memeriksa apakah dua variabel (variabel X atas variabel Y) memiliki hubungan yang linier. Pemeriksaan kelinieran regresi dilakukan melalui pengujian hipotesis nol, bahwa regresi linier melawan hipotesis tandingan bahwa regresi tidak linier. Pengujian linearitas pada penelitian ini menggunakan perangkat lunak SPSS (*Statistical Package for the Social Science*) dengan menggunakan *test for linearity* pada taraf signifikansi 0,05. Kriteria uji linearitas adalah apabila r (probability value/critical value) $<$ dari tingkat signifikansi α 0,05, maka distribusi berpola linier. Dalam hal lainnya, distribusi tidak berpola linier.⁵⁹

⁵⁸Muhidin dan Abdurrahman, *op. cit.*, p. 123

⁵⁹Muhidin dan Abdurrahman, *op.cit.*, p.98

3.6.3.3 Uji Multikolinearitas

Multikolinearitas adalah adanya suatu hubungan linear yang sempurna atau mendekati sempurna antara beberapa atau semua variabel bebas.⁶⁰ Mengukur multikoliniearitas dapat diketahui dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) pada model regresi.⁶¹

Cara mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas dengan melihat nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) pada tabel *Coefficients*. Jika nilai VIF < 10 maka tidak terjadi gejala multikolinearitas diantara variabel bebas, jika nilai VIF > 10 maka terjadi gejala multikolinearitas diantara variabel bebas.

3.6.3.4 Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas muncul apabila kesalahan atau residual dari model yang diamati tidak memiliki varians yang konstan dari satu observasi ke observasi lainnya menurut Hanke dan Reitsch dalam Priyatno. Artinya, setiap observasi mempunyai reliabilitas yang berbeda akibat perubahan dalam kondisi yang melatar belakangi tidak terangkum dalam spesifikasi model.⁶² Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode uji *Spearman's Rho*, yaitu mengkorelasikan nilai residual (*unstandardized residual*) dengan masing-masing variabel independen. Jika signifikansi lebih dari 0,05 maka tidak terjadi masalah heteroskedastisitas.⁶³

⁶⁰ Kuncoro. *Metode Kuantitatif Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan Ekonomi Edisi Keempat*, (Yogyakarta : UPPSTIM YKPN, 2011), p. 125.

⁶¹ Duwi Priyatno. *Teknik Mudah dan Cepat Melakukan Analisis Data Penelitian dengan SPSS danTanya JawabUjian Pendadaran*, (Yogyakarta: Gaya Media, 2010), p.73.

⁶²*Ibid.*, p. 61

⁶³Kuncoro, *op. cit.*, p. 118

3.6.4 Analisis Regresi

3.6.4.1 Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda berguna untuk meramalkan nilai variabel terikat (Y) apabila variabel bebasnya (X) dua atau lebih. Syarat analisis regresi adalah data harus berdistribusi normal dan harus memenuhi syarat uji asumsi klasik yaitu heteroskedastisitas, autokorelasi, multikolinieritas dan normalitas. Analisis regresi ganda adalah alat untuk meramalkan nilai pengaruh dua variabel bebas atau lebih terhadap satu variabel terikat dan untuk membuktikan ada tidaknya hubungan fungsional atau hubungan kausal antara dua atau lebih variabel bebas terhadap suatu variabel terikat Y. Persamaan regresi ganda dirumuskan sebagai berikut:

$$Y' = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \dots + b_n X_n$$

Keterangan:

Y' = Variabel terikat

a = Konstanta

b_1, b_2 = Koefisien regresi

X_1 = Variabel bebas

X_2 = Variabel bebas⁶⁴

⁶⁴*Ibid.*, p. 198

3.6.4.2 Uji T

Uji t untuk menguji signifikansi konstanta dan variabel dependen dan juga untuk mengetahui hipotesis diterima atau tidak. Uji t dapat dihitung rumus sebagai berikut :

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{1-r^2}$$

Keterangan :

t = t hitung

r = koefisien korelasi

n = jumlah sampel

Pengambilan kesimpulan dari uji ini yaitu dengan membandingkan antara nilai probabilitas 0,05 dengan nilai probabilitas *Sig*.

- a. Jika nilai probabilitas 0,05 lebih kecil atau sama dengan nilai probabilitas *Sig* atau ($0,05 \leq \text{Sig}$), maka H_0 diterima dan H_a ditolak, artinya tidak signifikan.
- b. Jika nilai probabilitas 0,05 lebih besar atau sama dengan nilai probabilitas *Sig* atau ($0,05 \geq \text{Sig}$), maka H_0 ditolak dan H_a diterima, artinya signifikan.⁶⁵

⁶⁵Riduwan Kuncoro, *Cara Menggunakan dan Memaknai Path Analysis*, (Bandung:Alfabeta,2011), p.96

3.6.4.3 Uji Kelayakan Model (Uji F)

Uji statistik F digunakan untuk menguji model secara keseluruhanserta mengetahui apakah model regresi dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen atau tidak.⁶⁶ Pada penelitian ini, uji F dilakukan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan demokratis (X_1) dan komunikasi internal (X_2), terhadap efektivitas kerja (Y). Nilai F Hitung dicari dengan rumus :

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

Keterangan:

R^2 : Koefisien determinasi

n : Jumlah data atau kasus

k : Jumlah variabel

Hipotesis 3

H_0 : Gaya kepemimpinan demokratis dan komunikasi internal tidak dapat memprediksi kenaikan efektivitas kerja karyawan

H_a : Gaya kepemimpinan demokratis dan komunikasi internal dapat memprediksi kenaikan efektivitas kerja karyawan

Kriteria :

1. H_0 diterima jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau nilai signifikansi lebih besar dari 0.05
2. H_0 ditolak jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau nilai signifikansi lebih kecil dari 0.05

⁶⁶Ken Black, *Applied Business Statistics* (Europe: Wiley Plus, 2013), h. 531

3.6.4.4 Koefisien Determinasi (R^2)

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

$$R^2 = \frac{\text{Jumlah Kuadrat Regresi}}{\text{Jumlah Kuadrat total terkoreksi}}$$

- a. R^2 yang mendekati nol, berarti variabel-variabel bebas secara keseluruhan tidak dapat menjelaskan variabel terikat.
- b. R^2 yang mendekati satu, berarti variabel-variabel bebas secara keseluruhan dapat menjelaskan variabel terikat dan semakin baik hasil untuk model regresi tersebut.⁶⁷

⁶⁷ Sugiarto, *Metode Statistika*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2006), p. 259

BAB IV

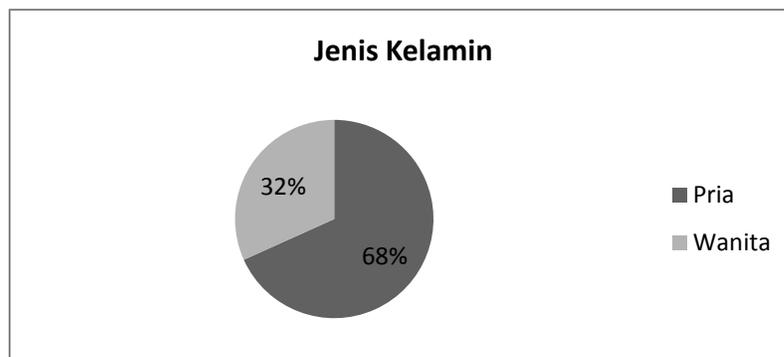
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Data

Penelitian ini memiliki obyek penelitian yang merupakan karyawan PT “X” yang berjumlah 63 orang. Dalam bab ini peneliti akan memberikan deskripsi kondisi gaya kepemimpinan demokratis dan komunikasi internal terhadap efektivitas kerja karyawan pada PT.”X”. Dalam penelitian ini, peneliti mengklasifikasikan responden berdasarkan jenis kelamin, usia, pendidikan, dan masa kerja. Adapun data mengenai profil responden disajikan dalam bentuk pie chart. Berikut ini merupakan data yang diperoleh peneliti mengenai responden berdasarkan masing-masing karakteristik :

4.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin dinilai dapat memberikan perbedaan pada karakteristik seseorang. Berikut ini merupakan data yang diperoleh peneliti mengenai profil responden berdasarkan jenis kelamin :

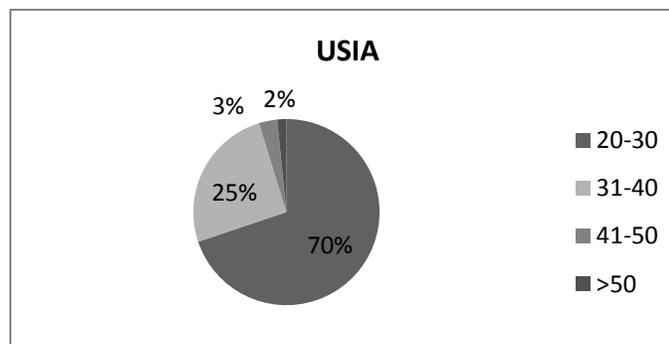


Gambar 4.1 : Data jenis kelamin karyawan
Sumber : Data diolah peneliti 2017

Berdasarkan gambar tersebut dapat kita ketahui bahwa responden terbanyak adalah berjenis kelamin pria yaitu 43 orang (68%) dibanding dengan wanita yang hanya 20 orang (32%). Data tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang bekerja pada PT “X” kebanyakan berjenis kelamin pria. Hal ini mungkin disebabkan pekerjaan yang bergerak dibidang manufakturing membutuhkan kemampuan fisik yang baik, yang secara umum lebih dimiliki pria dibandingkan dengan wanita.

4.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia bisa menentukan cara berpikir dari seorang karyawan. Usia juga sebagai gambaran akan pengalaman suatu individu semakin tua usia seorang karyawan maka semakin banyak pula pengalaman yang dimilikinya. Perbedaan usia juga membedakan tanggung jawab seorang karyawan terhadap pekerjaannya biasanya karyawan yang memiliki usia lebih tua lebih bertanggung jawab melakukan pekerjaannya dibandingkan dengan usia yang lebih muda. Peneliti mengelompokkan usia karyawan menjadi tiga bagian dalam penelitian ini. Berikut merupakan data yang diperoleh peneliti mengenai usia responden :

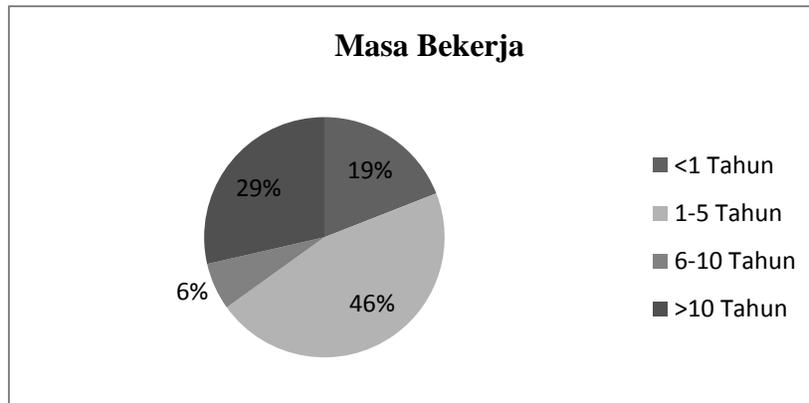


Gambar 4.2 : Data jenis kelamin karyawan
Sumber : Data diolah peneliti 2017

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 44 orang karyawan (70%) berusia 20-30 tahun, sebanyak 16 orang karyawan (25%) yang berusia 31-40 tahun, sebanyak 2 orang karyawan (3%) berusia 41 tahun, dan 1 orang karyawan (2%) berusia lebih dari 50 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa responden terbanyak pada penelitian ini yaitu rentang usia 20–30 tahun. Rentang usia ini merupakan masa yang cukup matang dan produktif, pada usia ini karyawan masih bisa mendapatkan peluang untuk mencari perusahaan lain yang dinilai lebih baik dibandingkan perusahaan tempat mereka bekerja sekarang. Oleh karenanya PT “X” harus dapat menjaga karyawan pada rentang usia ini, karena mempunyai potensi kinerja yang baik untuk perusahaan dalam jangka panjang.

4.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Bekerja

Masa kerja atau lama bekerja berpengaruh pada penguasaan pekerjaan yang dimiliki seorang karyawan. Responden dengan masa kerja yang lebih lama dinilai memiliki aspek pengalaman dan kepercayaan diri yang lebih baik sehingga dengan aspek yang dimilikinya maka penguasaan bidang pekerjaan tentu saja lebih baik dibanding karyawan yang memiliki masa kerja yang lebih rendah atau dari *fresh graduate*. Berikut ini merupakan data yang didapat berdasarkan masa kerja responden:



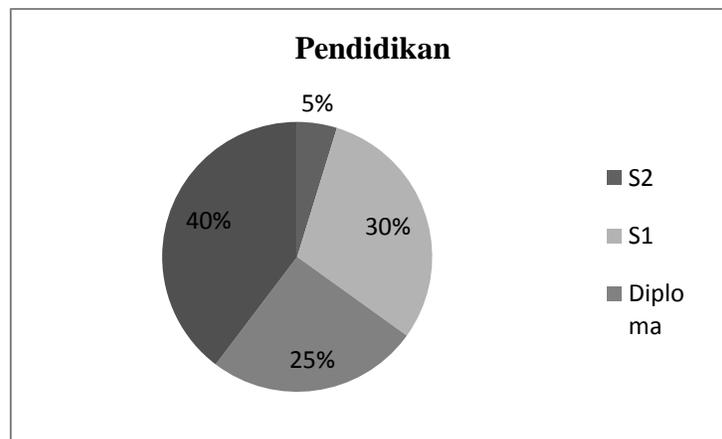
Gambar 4.3 : Data masa bekerja karyawan
Sumber : Data diolah peneliti 2017

Berdasarkan data responden yang diperoleh, rata-rata karyawan PT “X”, telah bekerja 1-5 tahun sebanyak 29 orang karyawan (46%), masa kerja terbesar kedua adalah masa kerja lebih 10 tahun sebanyak 18 orang karyawan (29%), untuk masa kerja kurang dari 1 tahun sebanyak 12 orang karyawan (19%) dan masa kerja 6-10 tahun sebanyak 4 orang karyawan (6%). Hal ini menunjukkan bahwa masa kerja karyawan yang paling banyak di PT “X” dalam rentang waktu 1-5 tahun, sehingga hal ini menunjukkan bahwa karyawan bekerja di PT “X” hanya untuk mencari pengalaman bekerja dan kemudian memutuskan bekerja dalam waktu yang lama setelah merasa nyaman.

4.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan merupakan suatu bekal yang dimiliki seseorang dalam bekerja dimana seseorang yang mempunyai pendidikan tinggi dinilai memiliki kemampuan yang lebih serta mempunyai tanggung jawab lebih tinggi dan wawasan yang lebih luas yang akan berpengaruh nantinya dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal ini

disebabkan karena pendidikan memberikan peningkatan kemampuan, tanggung jawab dan wawasan pada suatu individu. Responden dengan tingkat pendidikan yang tinggi mampu bekerja dengan tingkat kesulitan dan tanggung jawab yang lebih tinggi, begitu juga sebaliknya. Berikut ini merupakan data yang diperoleh peneliti mengenai profil responden berdasarkan pendidikan :



Gambar 4.4 : Data pendidikan karyawan
Sumber : Data diolah peneliti 2017

Hasil penelitian terhadap tingkat pendidikan responden menunjukkan bahwa kelompok berdasarkan pendidikan paling banyak adalah karyawan dengan latar belakang pendidikan terakhir SMA/SMK sebanyak 25 orang karyawan (40%), kemudian latar belakang pendidikan terakhir S1 sebanyak 19 orang karyawan (30%), latar belakang pendidikan terakhir Diploma sebanyak 16 orang karyawan (25%) dan latar belakang pendidikan terakhir S2 sebanyak 3 orang karyawan (5%). Angka ini menunjukkan bahwa mayoritas pendidikan terakhir responden adalah SMA/SMK. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan terakhir karyawan PT "X" seimbang

dan sesuai dengan kebutuhan, dimana untuk pekerjaan pabrik yang dibutuhkan paling utama adalah kemampuan fisik, bukan kemampuan akademis.

4.2. Pengujian Hipotesis

4.2.1 Hasil Pengujian Instrumen

4.2.1.1 Uji Validitas

Peneliti melakukan uji validitas kuesioner terlebih dahulu sebelum menyebar kuesioner kepada 63 karyawan PT “X”, hal ini dilakukan untuk mengetahui apakah pernyataan sudah sesuai atau belum dan untuk melihat apakah ada pernyataan yang harus dihilangkan karena dianggap tidak relevan. Uji validitas kuesioner disebar pada karyawan bagian yang berbeda. Jumlah kuesioner untuk uji validitas adalah 30, sesuai dengan persyaratan minimum penelitian. Uji validitas berguna untuk mengetahui apakah ada pertanyaan atau pernyataan pada kuisisioner yang harus dihilangkan atau diganti karena dianggap tidak relevan.

Perhitungan uji validitas dilakukan dengan menggunakan korelasi *bivariate pearson (product moment)* yang diolah dengan menggunakan *software Statistical Product and Service Solution (SPSS)* versi 20. Kriteria pengujian validitas yaitu:

1. Jika r hitung $>$ r tabel maka instrumen atau item pernyataan berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan valid).
2. Jika r hitung $<$ r tabel maka instrumen atau item pernyataan tidak berkorelasi signifikan terhadap skor total (dinyatakan tidak valid).

Nilai r tabel yang ada pada $n=30$ dan $\alpha=0.05$ adalah sebesar 0,361. Sehingga nilai r hitung yang didapat jika lebih dari 0,361 maka dianggap valid. Hasil uji

validitas variabel efektivitas kerja, gaya kepemimpinan demokratis dan komunikasi internal dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas Variabel Efektivitas Kerja

Variabel	No.	r Hitung	r Tabel	Ket.
Efektivitas Kerja	1	0.727	0,361	Valid
	2	0.792	0,361	Valid
	3	0.756	0,361	Valid
	4	0.653	0,361	Valid
	5	0.645	0,361	Valid
	6	0.607	0,361	Valid
	7	0.740	0,361	Valid
	8	0.674	0,361	Valid
	9	0.671	0,361	Valid
	10	0.538	0,361	Valid

Sumber : Data diolah peneliti 2017

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa semua item pernyataan untuk variabel efektivitas kerja memiliki nilai r hitung lebih besar dari 0.361. Maka dari itu, dapat disimpulkan semua item pernyataan variabel efektivitas kerja valid, dan dapat digunakan untuk penelitian.

Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis

Variabel	No.	r Hitung	r Tabel	Ket.
Gaya Kepemimpinan Demokratis	1	0,717	0,361	Valid
	2	0.626	0,361	Valid
	3	0.762	0,361	Valid
	4	0.598	0,361	Valid
	5	0.581	0,361	Valid
	6	0.782	0,361	Valid
	7	0.871	0,361	Valid
	8	0.763	0,361	Valid
	9	0.826	0,361	Valid
	10	0.794	0,361	Valid

Sumber : Data diolah peneliti 2017

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa semua item pernyataan untuk variabel gaya kepemimpinan demokratis memiliki nilai r hitung lebih besar dari 0.361. Maka dari itu, dapat disimpulkan semua item pernyataan variabel gaya kepemimpinan demokratis valid, dan dapat digunakan untuk penelitian.

Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Variabel Komunikasi Internal

Variabel	No.	r Hitung	r Tabel	Ket.
Komunikasi Internal	1	0.824	0,361	Valid
	2	0.859	0,361	Valid
	3	0.688	0,361	Valid
	4	0.729	0,361	Valid
	5	0.699	0,361	Valid
	6	0.604	0,361	Valid
	7	0.776	0,361	Valid
	8	0.822	0,361	Valid
	9	0.840	0,361	Valid
	10	0.522	0,361	Valid
	11	0.790	0,361	Valid
	12	0.718	0,361	Valid
	13	0.739	0,361	Valid

Sumber : Data diolah peneliti 2017

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat bahwa semua item pernyataan untuk variabel komunikasi internal memiliki nilai r hitung lebih besar dari 0.361. Maka dari itu, dapat disimpulkan semua item pernyataan variabel komunikasi internal valid, dan dapat digunakan untuk penelitian.

4.2.1.2 Uji Reliabilitas

Kuesioner penelitian ini menggunakan teknik *cronbach's alpha* dalam melakukan uji reliabilitas, yaitu dengan membandingkan apakah nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari 0,6. Jika nilai Cronbach's Alpha $> 0,6$; maka instrumen penelitian dapat dikatakan reliabel sedangkan jika nilai Cronbach's Alpha $< 0,6$; maka instrumen penelitian dikatakan tidak reliabel. Hasil uji reliabilitas untuk masing-masing variabel dapat dilihat pada tabel di bawah ini :

Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Efektivitas Kerja (Y)	0.867	Reliabel
Gaya Kepemimpinan Demokratis (X ₁)	0.896	Reliabel
Komunikasi Internal (X ₂)	0.928	Reliabel

Sumber : Data diolah peneliti 2017

Pada tabel diatas hasil uji reliabilitas untuk masing-masing variabel dengan menggunakan teknik Cronbach's Alpha, terlihat nilai Cronbach's Alpha $> 0,6$; untuk variabel efektivitas kerja sebesar 0.867, variabel gaya kepemimpinan demokratis sebesar 0.896, dan variabel komunikasi internal sebesar 0.928. Sehingga, instrument dari ketiga variabel tersebut dinyatakan reliabel karena nilai Cronbach's Alpha lebih besar dari 0,6 dan dapat digunakan untuk penelitian.

4.2.2 Analisis Deskriptif

Deskripsi data adalah berguna untuk memberikan gambaran umum mengenai penyebaran dan distribusi data hasil penelitian ini yang didapat melalui kuisisioner data penilaian kinerja yang disebarakan kepada 63 karyawan. Jumlah pernyataan untuk variabel efektivitas kerja sebanyak 10 butir pernyataan dari butir pernyataan nomor 1-10, variabel gaya kepemimpinan demokratis sebanyak 10 butir pernyataan dari nomor 11-20, variabel komunikasi internal sebanyak 13 butir pernyataan dari nomor 21-33. Dengan skor penilaian 1 untuk sangat tidak setuju, 2 untuk tidak setuju, 3 untuk setuju, dan 4 untuk sangat setuju.

4.2.2.1 Analisis Deskriptif Efektivitas Kerja

Variabel terikat pada penelitian ini yaitu efektivitas kerja diukur melalui butir pertanyaan dari nomor 1-10. Pada variabel ini terdapat 4 dimensi. Dimensi pertama yaitu kualitas kerja yang diukur melalui butir pertanyaan dari nomor 1-4. Dimensi yang kedua yaitu kuantitas kerja yang diukur melalui butir pertanyaan dari nomor 5-6. Dimensi ketiga yaitu ketepatan waktu yang diukur melalui butir pertanyaan dari nomor 7-8. Dimensi yang keempat yaitu sasaran kerja yang diukur melalui butir pertanyaan dari nomor 9-10.

Tabel 4.6 Analisis Deskriptif Variabel Efektivitas Kerja

No.	Pernyataan	STS		TS		S		SS	
		F	%	F	%	F	%	F	%
Dimensi kualitas kerja									
1	Karyawan mampu menyelesaikan tugas khusus dengan baik	19	30.20	20	31.70	22	34.90	2	3.20
2	Karyawan mempunyai semangat dalam bekerja	17	27.00	21	33.30	23	36.50	2	3.20
3	Karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi	18	28.60	23	36.50	21	31.70	1	1.60
4	Karyawan merasa puas atas hasil kerjanya	18	28.60	16	25.40	28	44.40	1	1.60
	Total		114.40		126.90		147.50		9.60
	Rata-rata		28.60		31.725		36.875		2.40
Dimensi kuantitas kerja									
5	Karyawan mengikuti jam kerja sesuai peraturan	18	28.60	22	34.90	21	31.70	2	3.20
6	karyawan dapat memenuhi standar kerja yang ada	16	25.40	18	28.60	28	44.40	1	1.60
	Total		54.00		63.50		77.70		4.80
	Rata-rata		27.00		31.75		38.85		2.40
Dimensi ketepatan waktu									
7	Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan secara efisien	17	27.00	18	28.60	26	41.30	2	3.20
8	Karyawan mampu beradaptasi sesuai dengan kebutuhan	19	30.20	21	33.30	22	34.90	1	1.60
	Total		57.20		61.90		76.20		4.80
	Rata-rata		28.60		30.95		38.10		2.40
Dimensi sasaran kerja									
9	Karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan sasaran kerja	18	28.60	20	31.70	23	36.50	2	3.20
10	Karyawan memberikan hasil kerja yang terbaik	19	30.20	19	30.20	23	36.50	2	3.20

Total	58.80	61.90	73.00	6.40
Rata-rata	29.40	30.95	36.50	3.20
Total efektivitas kerja	284.40	314.20	374.40	25.60
Rata-rata efektivitas kerja	28.44	31.42	37.44	2.56

Sumber : Data diolah peneliti 2017

Hasil Tabel 4.6, dapat dilihat persentasi jawaban untuk efektivitas kerja, responden yang menjawab dengan jawaban setuju mendominasi dengan presentase 37.44%. Angka tersebut didapat dari keempat dimensi efektivitas kerja yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu dan sasaran kerja. Diantara keempat dimensi tersebut, dimensi kuantitas kerja memiliki pengaruh terbesar terhadap variabel efektivitas kerja ditunjukkan dengan presentase jawaban setuju sebesar 38.85%, kemudian ketepatan waktu sebesar 38.10%, selanjutnya kualitas kerja sebesar 36.875% dan terakhir sasaran kerja sebesar 36.50%.

Pada dimensi kualitas kerja, responden yang menjawab dengan jawaban setuju mendominasi dengan persentase 36.875%, sedangkan persentase responden yang menjawab tidak setuju 31.725%, lalu responden yang menjawab sangat tidak setuju sebesar 28,60% dan sangat setuju 2,40%. Dilihat dari presentase jawaban terbesar yaitu setuju sebesar 36.875%, indikator yang memiliki jawaban terbanyak yaitu kepuasan kerja sebanyak 44.40%, hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang tinggi terhadap kualitas kerja karyawan.

Dimensi kedua yaitu kuantitas kerja, responden menjawab setuju dengan pernyataan tersebut sebesar 38.85%, selanjutnya responden yang menjawab tidak setuju sebesar 31.75%, kemudian untuk jawaban sangat tidak setuju sebesar 27.00%, dan jawaban sangat setuju sebesar 2.40%. Dilihat dari presentase jawaban terbesar yaitu setuju sebesar 38.85%, indikator yang memiliki jawaban terbanyak yaitu produktivitas kerja sebanyak 44.40%, hal ini menunjukkan bahwa produktivitas kerja memiliki pengaruh yang tinggi terhadap kuantitas kerja karyawan.

Dimensi ketiga yaitu ketepatan kerja, responden yang menjawab setuju dengan pernyataan tersebut sebesar 38.10%, selanjutnya jawaban tidak setuju sebesar 30.95%, untuk jawaban sangat tidak setuju sebesar 28.60%, sedangkan yang menjawab sangat setuju sebesar 2.40%. Dilihat dari presentase jawaban terbesar yaitu setuju sebesar 38.10%, indikator yang memiliki jawaban terbanyak yaitu kecepatan menyelesaikan tugas sebanyak 41.30%, hal ini menunjukkan bahwa kecepatan menyelesaikan tugas memiliki pengaruh yang tinggi terhadap dimensi ketepatan waktu.

Dimensi keempat yaitu sasaran kerja, responden menjawab setuju dengan pernyataan tersebut sebesar 36.50%, tidak setuju sebesar 30.95%, sangat tidak setuju sebesar 29.40%, sedangkan yang menjawab sangat setuju sebesar 3.20%. Dilihat dari presentase jawaban terbesar yaitu setuju sebesar 36.50%, indikator yang memiliki jawaban terbanyak yaitu pencapaian sasaran kerja sebesar 36.50%, disusul dengan

prestasi kerja sebesar 36.50%. Hal ini menunjukkan bahwa pencapaian sasaran kerja dan prestasi memiliki pengaruh yang tinggi terhadap dimensi sasaran kerja.

Dari keseluruhan jawaban, dapat disimpulkan bahwa efektivitas kerja karyawan kurang efektif. Hal ini dikarenakan jumlah rata-rata total jawaban setuju dan sangat setuju sebesar 40%. Apabila dimasukkan kedalam interval kategori analisis deskriptif di range 26-50%, maka efektivitas kerja karyawan berada dalam kategori kurang efektif. Hal ini terjadi karena 3 faktor indikator dengan hasil jawaban setuju terkecil yaitu, motivasi kerja sebesar 31.70%, kemangkiran sebesar 33.30% dan kesiagaan 34.90%. hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa kurang memiliki motivasi dalam bekerja, kurang mengikuti jam kerja sesuai dengan peraturan dan kurang dapat menyelesaikan tugas khusus dengan baik dalam bekerja. Sehingga efektivitas kerja karyawan masih kurang efektif dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.

4.2.2.2 Analisis Deskriptif Gaya Kepemimpinan Demokratis

Variabel bebas pertama pada penelitian ini yaitu gaya kepemimpinan demokratis diukur melalui butir pertanyaan dari nomor 11-20. Pada variabel ini terdapat 5 dimensi. Dimensi pertama yaitu pergerakan yang diukur melalui butir pertanyaan dari nomor 11-13. Dimensi yang kedua yaitu pengambilan keputusan yang diukur melalui butir pertanyaan dari nomor 14-15. Dimensi yang ketiga yaitu pendelegasian tugas yang diukur melalui butir pertanyaan nomor 16. Dimensi yang keempat yaitu hubungan personal yang diukur melalui butir pertanyaan dari nomor

17-18. Dimensi yang kelima yaitu pengawasan yang diukur melalui butir pertanyaan dari nomor 19-20.

Tabel 4.7 Analisis Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis

No.	Pernyataan	STS		TS		S		SS	
		F	%	F	%	F	%	F	%
Dimensi pergerakan									
11	Saya mendapatkan dorongan motivasi dari atasan	19	30.20	19	30.20	23	36.50	2	3.20
12	Saya mendapatkan pelatihan yang efektif dari atasan	18	28.60	20	31.70	23	36.50	2	3.20
13	Saya mendapatkan arahan dari atasan dalam menjalankan tugas	17	27.00	18	28.60	27	42.90	1	1.60
	Total		85.80		90.50		115.90		8.00
	Rata-rata		28.60		30.17		38.63		2.67
Dimensi pengambilan keputusan									
14	Saya dapat memberikan saran dan pendapat kepada atasan dengan mudah	18	28.60	15	23.80	29	46.00	1	1.60
15	Saya melakukan diskusi bersama atasan terkait masalah pekerjaan	17	27.00	23	36.50	22	34.90	3	4.80
	Total		55.60		60.30		80.90		6.40
	Rata-rata		27.80		30.15		40.45		3.20
Dimensi pendelegasian tugas									
16	Saya diberikan kepercayaan oleh atasan dalam melaksanakan tugas	16	25.40	17	27.00	28	44.40	2	3.20
	Total		25.40		27.00		44.40		3.20
	Rata-rata		25.40		27.00		44.40		3.20
Dimensi hubungan personal									
17	Saya merasa dihargai oleh atasan karena pekerjaan saya	18	28.60	21	33.30	21	33.30	3	4.80

18	Saya merasa atasan saya perhatian dan bersahabat	18	28.60	21	33.30	22	34.90	2	3.20
	Total		57.20		66.60		68.20		8.00
	Rata-rata		28.60		33.30		34.10		4.00
Dimensi pengawasan									
19	Saya mendapatkan pengawasan langsung dari atasan	13	20.60	22	34.90	26	41.30	2	3.20
20	Saya memberikan laporan kerja kepada atasan secara rutin	15	23.80	18	28.60	29	46.00	1	1.60
	Total		44.40		63.50		87.30		4.80
	Rata-rata		22.20		31.75		43.65		2.40
	Total gaya kepemimpinan		268.40		307.90		396.70		30.40
	Rata-rata gaya kepemimpinan		26.84		30.79		39.67		3.04

Sumber : Data diolah peneliti 2017

Hasil Tabel 4.7, dapat dilihat persentasi jawaban untuk gaya kepemimpinan demokratis, responden yang menjawab dengan jawaban setuju mendominasi dengan presentase 39.67%. Angka tersebut didapat dari kelima dimensi gaya kepemimpinan demokratis yaitu penggerakan, pengambilan keputusan, pendelegasian tugas, hubungan personal, dan pengawasan. Diantara kelima dimensi tersebut, dimensi pendelegasian tugas memiliki pengaruh terbesar terhadap variabel gaya kepemimpinan demokratis ditunjukkan dengan presentase jawaban setuju sebesar 44.40%, kemudian pengawasan sebesar 43.65%, selanjutnya pengambilan keputusan sebesar 40.45%, kemudian penggerakan sebesar 38.63% dan terakhir hubungan personal sebesar 34.10%.

Pada dimensi penggerakan, responden yang menjawab dengan jawaban setuju mendominasi dengan persentase 38.63%, kemudian ditambah dengan responden yang memberikan jawaban tidak setuju sebesar 30.17%, sedangkan persentase responden yang menjawab sangat tidak setuju 28.60%, lalu responden yang menjawab sangat setuju sebesar 2.67%. Dilihat dari presentase jawaban terbesar yaitu setuju sebesar 38.63%, indikator yang memiliki jawaban terbanyak yaitu memberi pengarahan tugas sebanyak 42.90%, hal ini menunjukkan bahwa memberi pengarahan tugas memiliki pengaruh yang tinggi terhadap penggerakan dalam gaya kepemimpinan demokratis.

Dimensi kedua yaitu pengambilan keputusan. Responden menjawab setuju dengan pernyataan tersebut sebesar 40.45%, tidak setuju sebesar 30.15%, sangat tidak setuju sebesar 27.80%, sedangkan yang menjawab sangat setuju sebesar 3.20%. Dilihat dari presentase jawaban terbesar yaitu setuju sebesar 40.45%, indikator yang memiliki jawaban terbanyak yaitu memberi saran dan pendapat sebanyak 46.00%, hal ini menunjukkan bahwa saran dan pendapat memiliki pengaruh yang tinggi terhadap pengambilan keputusan dalam gaya kepemimpinan demokratis.

Dimensi ketiga yaitu pendelegasian tugas. Responden menjawab setuju dengan pernyataan tersebut sebesar 44.40%, tidak setuju sebesar 27.00%, sangat tidak setuju sebesar 25.40%, sedangkan yang menjawab sangat setuju sebesar 3.20%. Dilihat dari presentase jawaban terbesar yaitu setuju sebesar 44.40%, indikator yang memiliki jawaban terbanyak yaitu kepercayaan sebanyak 44.40%, hal ini menunjukkan bahwa kepercayaan memiliki pengaruh yang tinggi terhadap pendelegasian tugas dalam gaya kepemimpinan demokratis.

Dimensi keempat yaitu hubungan personal. Responden menjawab setuju dengan pernyataan tersebut sebesar 34.10%, tidak setuju sebesar 33.30%, sangat tidak setuju sebesar 28.60%, sedangkan yang menjawab sangatsetuju sebesar 4.00%. Dilihat dari presentase jawaban terbesar yaitu setuju sebesar 34.10%, indikator yang memiliki jawaban terbanyak yaitu perhatian dan bersahabat sebanyak 34.90%, hal ini menunjukkan bahwa perhatian dan bersahabat memiliki pengaruh yang tinggi terhadap hubungan personal dalam gaya kepemimpinan demokratis.

Dimensi kelima yaitu pengawasan. Responden menjawab setuju dengan pernyataan tersebut sebesar 43.65%, tidak setuju sebesar 31.75%, sangat tidak setuju sebesar 22.20%, sangat setuju sebesar 2.40%. Dilihat dari presentase jawaban terbesar yaitu setuju sebesar 43.65%, indikator yang memiliki jawaban terbanyak yaitu pengawasan tidak langsung sebanyak 46.00%, hal ini menunjukkan bahwa pengawasan tidak langsung memiliki pengaruh yang tinggi terhadap pengawasan dalam gaya kepemimpinan demokratis.

Dari keseluruhan jawaban, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis atasan masih kurang efektif. Hal ini dikarenakan jumlah rata-rata total jawaban setuju dan sangat setuju sebesar 42.71%. Apabila dimasukkan kedalam interval kategori analisis deskriptif di range 26-50%, maka gaya kepemimpinan demokratis berada dalam kategori kurang efektif. Hal ini dapat dilihat melalui 3 faktor indikator dengan jawaban setuju terkecil yaitu, penghargaan sebesar 33.30%, perhatian dan bersahabat sebesar 34.90% dan diskusi dengan atasan sebesar 34.90%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa kurang mendapatkan penghargaan dari

atasan, sikap atasan kurang perhatian dan bersahabat, serta tidak sering melakukan diskusi dengan atasan secara rutin. Sehingga gaya kepemimpinan atasan dinilai masih kurang efektif.

4.2.2.3 Analisis Deskriptif Komunikasi internal

Variabel bebas kedua pada penelitian ini yaitu komunikasi internal diukur melalui butir pertanyaan dari nomor 21-33. Pada variabel ini terdapat 3 dimensi. Dimensi pertama yaitu komunikasi vertikal keatas yang diukur melalui butir pertanyaan dari nomor 21-23. Dimensi yang kedua yaitu komunikasi vertikal kebawah yang diukur melalui butir pertanyaan dari nomor 24-27. Dimensi yang ketiga yaitu komunikasi horizontal yang diukur melalui butir pertanyaan dari nomor 28-33.

Tabel 4.8 Analisis Deskriptif Variabel Komunikasi internal

No.	Pernyataan	STS		TS		S		SS	
		F	%	F	%	F	%	F	%
Dimensi komunikasi vertikal keatas									
21.	Saya dapat membuat laporan kerja dengan mudah dan jelas	14	22.20	19	30.20	29	46.00	1	1.60
22.	Saya dapat mengungkapkan pendapat dan usulan kepada atasan dengan baik	13	20.60	20	31.70	29	46.00	1	1.60
23.	Saya dapat berkomunikasi kepada atasan dengan baik	16	25.40	17	27.00	28	44.40	2	3.20
	Total		68.20		88.90		136.40		6.4
	Rata-rata		22.73		29.63		45.47		2.13

Dimensi komunikasi vertikal kebawah									
24.	Saya mendapatkan intruksi dan pengarahan dari atasan dengan baik	22	34.90	16	25.40	24	38.10	1	1.60
25.	Saya mendapatkan informasi dari atasan dengan lancar	21	33.30	18	28.60	23	36.50	1	1.60
26.	Saya mendapatkan penilaian dan evaluasi kerja dari atasan dengan baik	18	28.60	20	31.70	23	36.50	2	3.20
27.	Saya mendapatkan teguran dan nasihat dari atasan saat melakukan kesalahan	17	27.00	16	25.40	29	46.00	1	1.60
	Total		123.80		111.10		157.10		8.00
	Rata-rata		30.95		27.77		39.275		2.00
Dimensi komunikasi horizontal									
28.	Saya melakukan kerja sama yang baik dengan rekan sejawat	13	20.60	21	33.30	28	44.40	1	1.60
29.	Saya senang berkonsultasi kepada rekan sejawat	13	20.60	19	30.20	30	47.60	1	1.60
30.	Saya senang berdiskusi dengan rekan sejawat	12	19.00	20	31.70	30	47.60	1	1.60
31.	Saya senang bertukar pikiran dengan karyawan lain	15	23.80	20	31.70	27	42.90	1	1.60
32.	Saya senang bertukar saran dengan karyawan lain	13	20.60	18	28.60	31	49.20	1	1.60
33.	Saya saling memotivasi dengan karyawan lain	11	17.50	18	28.60	33	52.40	1	1.60
	Total		122.10		184.10		284.10		9.60
	Rata-rata		20.35		30.68		47.35		1.60
	Total komunikasi internal		314.10		384.10		577.60		24.00
	Rata-rata komunikasi internal		24.16		29.55		44.44		1.85

Sumber : Data diolah peneliti 2017

Hasil Tabel 4.8, dapat dilihat persentasi jawaban untuk komunikasi internal, responden yang menjawab dengan jawaban setuju mendominasi dengan presentase 44.44%. Angka tersebut didapat dari tiga dimensi komunikasi internal yaitu komunikasi vertikal keatas, komunikasi vertikal kebawah dan komunikasi horizontal. Diantara ketiga dimensi tersebut, dimensi komunikasi horizontal memiliki pengaruh terbesar terhadap variabel komunikasi internal ditunjukkan dengan presentase jawaban setuju sebesar 47.35%, kemudian komunikasi vertikal keatas sebesar 45.47%, dan komunikasi vertikal kebawah sebesar 39.275%.

Pada dimensi komunikasi vertikal keatas, responden yang menjawab dengan jawaban setuju mendominasi dengan persentase 45.47%, kemudian ditambah dengan responden yang memberikan jawaban tidak setuju sebesar 29.63%, sedangkan persentase responden yang menjawab sangat tidak setuju 22.73%, lalu responden yang menjawab sangat setuju sebesar 2.13%. Dilihat dari presentase jawaban terbesar yaitu setuju sebesar 45.47%, indikator yang memiliki jawaban terbanyak yaitu indikator laporan kerja sebanyak 46.00%, disusul dengan pendapat dan usulan sebesar 46.00%. Hal ini menunjukkan bahwa laporan kerja dan pendapat dan usulan memiliki pengaruh yang tinggi terhadap komunikasi vertikal keatas.

Dimensi kedua yaitu komunikasi vertikal kebawah. Responden yang menjawab dengan jawaban setuju mendominasi dengan persentase 39.275%, kemudian responden yang memberikan jawaban sangat tidak setuju sebesar 30.95%, sedangkan persentase responden yang menjawab tidak setuju sebesar 27.77%, lalu responden yang menjawab sangat setuju sebesar 2.00%. Dilihat dari presentase jawaban terbesar

yaitu setuju sebesar 39.275%, indikator yang memiliki jawaban terbanyak yaitu indikator teguran dan nasihat sebanyak 46.00%, hal ini menunjukkan bahwa teguran dan nasihat memiliki pengaruh yang tinggi terhadap komunikasi vertikal kebawah.

Dimensi ketiga yaitu komunikasi horizontal. Responden menjawab setuju dengan pernyataan tersebut sebesar 47.35%, tidak setuju sebesar 30.68%, sangat tidak setuju sebesar 20.35%, sedangkan yang menjawab sangatsetuju sebesar 1.60%. Dilihat dari presentase jawaban terbesar yaitu setuju sebesar 47.35%, indikator yang memiliki jawaban terbanyak yaitu indikator motivasi sebanyak 52.40%, hal ini menunjukkan bahwa motivasi antar karyawan memiliki pengaruh yang tinggi terhadap komunikasi horizontal.

Dari keseluruhan jawaban, dapat disimpulkan bahwa komunikasi internal masih kurang efektif. Hal ini dikarenakan jumlah rata-rata total jawaban setuju dan sangat setuju sebesar 46.29%. Apabila dimasukkan kedalam interval kategori analisis deskriptif di range 26-50%, maka komunikasi internal berada dalam kategori kurang efektif. Hal ini dapat dilihat melalui 3 faktor indikator dengan jawaban setuju terkecil yaitu, informasi sebesar 36.50%, penilaian dan evaluasi sebesar 36.50% dan pengarahan sebesar 38.10%. ketiga indikator tersebut berada dalam dimensi komunikasi vertikal ke bawah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa kurang memiliki komunikasi yang baik dari atasan mereka, terutama dalam hal informasi, penilai dan evaluasi serta pengarahan. Sehingga komunikasi internal antar karyawan dalam perusahaan masih kurang efektif.

4.2.3 Uji Asumsi Klasik

4.2.3.1 Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah sampel yang diambil pendistribusiannya normal atau tidak. Uji normalitas dilakukan dengan *one sample Kolmogorov - Smirnov Test* dan dapat dikatakan normal jika nilai residual yang terdistribusi secara normal memiliki probabilitas signifikansi lebih besar dari 0.05.

Tabel 4.9 Hasil Uji Normalitas

		Efektivitas Kerja	Gaya Kepemimpinan	Komunikasi Internal
N		63	63	63
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	32,52	32,35	40,78
	Std. Deviation	3,053	3,844	3,982
	Most Extreme Differences	Absolute	,089	,084
Positive		,089	,084	,101
Negative		-,070	-,077	-,052
Kolmogorov-Smirnov Z		,705	,663	,801
Asymp. Sig. (2-tailed)		,703	,771	,542

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : Hasil pengolahan SPSS 20, 2017

Hasil uji normalitas yang dilakukan menunjukkan nilai signifikansi pada penelitian ini untuk variabel efektivitas kerja sebesar 0.703, variabel gaya kepemimpinan demokratis sebesar 0.771, dan variabel komunikasi internal sebesar 0.542. Ketiga nilai variabel lebih besar dari taraf signifikansi yaitu 0,05 sehingga disimpulkan bahwa semua variabel berdistribusi normal.

4.2.3.2 Uji Linearitas

Uji linieritas bertujuan untuk mengetahui apakah dua variabel mempunyai hubungan yang linear atau tidak secara signifikan. Dalam penelitian ini uji ini mencari persamaan garis regresi variabel gaya kepemimpinan demokratis (X1), dan komunikasi internal (X2), terhadap variabel efektivitas kerja (Y). Kriteria dalam uji linearitas adalah dua variabel dikatakan mempunyai hubungan yang linear bila signifikansi (*linearity*) kurang dari 0,05.

Tabel 4.10 Hasil Uji Linearitas Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Efektivitas Kerja

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Efektivitas kerja * Gaya kepemimpinan	Between Groups	(Combined)	226,700	15	15,113	2,024	,034
		Linearity	133,287	1	133,287	17,847	,000
		Deviation from Linearity	93,413	14	6,672	,893	,571
	Within Groups		351,014	47	7,468		
	Total		577,714	62			

Sumber : Hasil pengolahan SPSS 20, 2017

Berdasarkan hasil uji linearitas diatas antara variabel gaya kepemimpinan demokratis dengan variabel efektivitas kerja, diketahui mempunyai nilai signifikansi *linearity* sebesar 0.000. Artinya, nilai signifikansi tersebut kurang dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa antara kedua variabel tersebut terdapat hubungan yang linear.

Tabel 4.11 Hasil Uji Linearitas Komunikasi Internal dan Efektivitas Kerja

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Efektivitas Kerja * Komunikasi Internal	Between Groups	(Combined)	348,259	17	20,486	4,018	,000
		Linearity	222,203	1	222,203	43,578	,000
		Deviation from Linearity	126,056	16	7,879	1,545	,126
	Within Groups		229,456	45	5,099		
	Total		577,714	62			

Sumber : Hasil pengolahan SPSS 20, 2017

Berdasarkan hasil uji linearitas antara variabel komunikasi internal dengan variabel efektivitas kerja pada tabel diatas, diketahui bahwa nilai signifikansi *linearity* sebesar 0.000. Artinya, nilai signifikansi tersebut kurang dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa antara kedua variabel tersebut terdapat hubungan yang linear.

Berdasarkan hasil dari kedua tabel uji linearitas, masing-masing variabel X memiliki nilai *linearity* yaitu variabel gaya kepemimpinan demokratis (X1) sebesar 0.000, dan variabel komunikasi internal (X2) sebesar 0.000, sehingga dapat dikatakan bahwa setiap variabel X terdapat hubungan yang linier terhadap Y karena nilai signifikan *linearity* < 0,05.

4.2.3.3 Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui apakah pada model regresi ditemukan korelasi kuat antar variabel bebas (*independent*). Uji multikolonieritas dapat diketahui dengan melihat nilai VIF (*variance inflation factor*). Bila nilai VIF > 10, maka mencerminkan terjadi multikolinieritas.

Tabel 4.12 Hasil Uji Multikolinearitas

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Gaya Kepemimpinan	,790	1,266
	Komunikasi Internal	,790	1,266

a. Dependent Variable: Efektivitas kerja

Sumber : Hasil pengolahan SPSS 20, 2017

Berdasarkan hasil uji multikolinearitas tersebut diketahui angka VIF untuk gaya kepemimpinan demokratis, dan komunikasi internal yaitu masing-masing sebesar 1.266. Nilai VIF dari seluruh variabel bebas adalah kurang dari 10, maka di antara ketiga variabel bebas tersebut tidak ditemukan adanya masalah multikolinearitas. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam regresi antara variabel bebas gaya kepemimpinan demokratis (X1), dan komunikasi internal (X2), terhadap efektivitas kerja (Y) tidak terjadi multikolinieritas antara variabel bebas.

4.2.3.4 Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dalam penelitian ini digunakan untuk mengetahui apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual suatu observasi ke observasi lain. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode uji *Spearman's Rho*, yaitu mengkorelasikan nilai residual (*unstandardized residual*) dengan masing-masing variabel independen. Jika signifikansi kurang dari 0,05, maka terjadi masalah heteroskedastisitas.

Tabel 4.13 Hasil Uji Heteroskedastisitas

			Correlations		
			Gaya Kepemimpinan	Komunikasi Internal	Unstandardized Residual
Spearman's rho	Gaya Kepemimpinan	Correlation Coefficient	1,000	,456**	,188
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,140
		N	63	63	63
	Komunikasi Internal	Correlation Coefficient	,456**	1,000	,216
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,089
		N	63	63	63
	Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	,188	,216	1,000
		Sig. (2-tailed)	,140	,089	.
		N	63	63	63

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

Sumber : Hasil pengolahan SPSS 20, 2017

Berdasarkan tabel diatas diketahui korelasi antara gaya kepemimpinan demokratis dengan *unstandardized residual* menghasilkan nilai signifikansi 0.140; korelasi antara komunikasi internal dengan unstandardized residual menghasilkan

nilai 0.089. Sehingga disimpulkan bahwa pada model regresi penelitian ini tidak ditemukan adanya masalah heteroskedastisitas, hal ini karena nilai signifikansi korelasi lebih besar dari 0,05.

4.2.4 Uji Regresi Linear Berganda

4.2.4.1 Uji T

Uji T dalam penelitian ini digunakan untuk menguji hipotesis apakah setiap variabel bebas memiliki pengaruh yang positif terhadap variabel terikat. Jika hasil signifikansi kurang dari 0.05, maka hipotesis H_0 ditolak dan H_a diterima yaitu terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat.

Tabel 4.14 Hasil Uji T

Model		Coefficients ^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10,315	3,296		3,130	,003
	Gaya Kepemimpinan	,197	,087	,248	2,271	,027
	Komunikasi Internal	,388	,084	,506	4,632	,000

a. Dependent Variable: Efektivitas kerja

Sumber : Hasil pengolahan SPSS 20, 2017

Berdasarkan hasil tabel dapat ditentukan persamaan model regresi linear berganda yaitu:

$$Y = 10.315 + 0.197 X_1 + 0.388 X_2$$

Persamaan ini akan digunakan untuk memprediksi nilai dari variabel dependent apabila nilai variabel independent mengalami kenaikan atau penurunan. Berdasarkan persamaan tersebut konstanta sebesar 10.315, dengan demikian jika nilai variabel gaya kepemimpinan demokratis (X_1) bernilai 0, maka variabel efektivitas kerja (Y) akan bernilai 10.315. Koefisien regresi variabel gaya kepemimpinan demokratis (X_1) sebesar 0.197. Artinya, jika nilai variabel gaya kepemimpinan demokratis (X_1) ditingkatkan sebesar satu satuan, maka variabel efektivitas kerja (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0.197. Karena koefisien variabel X_1 bernilai positif, artinya terjadi pengaruh positif antara gaya kepemimpinan demokratis terhadap efektivitas kerja.

Berdasarkan Tabel 4.14 diatas, variabel gaya kepemimpinan demokratis memiliki T hitung sebesar 2,271. Nilai T hitung kemudian dibandingkan dengan nilai T Tabel yang dicari pada $\alpha = 0.05/2 = 0.025$ dengan derajat kebebasan (df) = $n-k-1$ atau $63-3-1 = 59$, dimana n adalah jumlah sampel dan k adalah jumlah variabel. Berdasarkan perhitungan tersebut didapatkan T tabel sebesar 2.001. dengan demikian T hitung (2.271) > T tabel (2.001) serta nilai signifikansi sebesar $0.027 < 0.05$. kesimpulannya dari hipotesis 1 adalah H_0 ditolak dan H_a diterima. Dengan demikian gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh secara signifikan terhadap efektivitas kerja karyawan.

Koefisien regresi variabel komunikasi internal (X_2) sebesar 0.388. Artinya, jika nilai variabel komunikasi internal (X_2) ditingkatkan sebesar satu satuan, maka

variabel efektivitas kerja (Y) akan mengalami kenaikan sebesar 0.388. Karena koefisien variabel X_2 bernilai positif, artinya terjadi pengaruh positif antara komunikasi internal terhadap efektivitas kerja. T hitung untuk variabel komunikasi internal yaitu (4.632) > T tabel (2.001) serta nilai signifikansi untuk komunikasi internal adalah sebesar $0.000 < 0.05$. kesimpulan untuk hipotesis 2 adalah H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga komunikasi internal memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas kerja karyawan.

4.2.4.2 Uji F (Uji Kelayakan Model)

Uji statistik F digunakan untuk menguji model secara keseluruhan serta mengetahui apakah model regresi dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen atau tidak. Jika hasil F hitung lebih besar dari F tabel dan nilai signifikansi lebih kecil dari 0.05, maka model penelitian dapat memprediksi fenomena variabel terikat.

Tabel 4.15 Hasil Uji F (Kelayakan Model)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	250,333	2	125,166	22,940	,000 ^b
	Residual	327,382	60	5,456		
	Total	577,714	62			

A. Dependent Variable: Efektivitas Kerja

B. Predictors: (Constant), Komunikasi Internal, Gaya Kepemimpinan Demokratis

Sumber : Hasil pengolahan SPSS 20, 2017

Berdasarkan tabel diatas diketahui bahwa F hitung yang diperoleh sebesar 22.611. Nilai F hitung kemudian dibandingkan dengan nilai F tabel, yang dicari dengan tingkat keyakinan 95% atau $\alpha = 5\%$, dengan df 1 (k-1) atau $3-1 = 2$, dan df 2 (n-k-1) atau $63-3-1= 59$. Berdasarkan perhitungan tersebut, didapat Ftabel sebesar 3.15, dengan demikian F hitung ($22.940 > F$ tabel (3.15)). Signifikasi pada uji F sebesar 0,000; lebih kecil dari 0,05. Sehingga H_0 ditolak dan H_a diterima, yaitu gaya kepemimpinan demokratis dan komunikasi internal dapat memprediksi kenaikan efektivitas kerja karyawan.

4.2.4.3 Hasil Analisis Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel terikat. Nilai (R^2) yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Sedangkan jika nilai mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

Tabel 4.16 Hasil Analisis Koefisien Determinasi Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Komunikasi Internal Terhadap Efektivitas Kerja

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,658 ^a	,433	,414	2,336	2,080

A. Predictors: (Constant), Komunikasi Internal, Gaya Kepemimpinan Demokratis

B. Dependent Variable: Efektivitas Kerja

Sumber : Hasil pengolahan SPSS 20, 2017

Berdasarkan tabel diatas diketahui nilai R^2 sebesar 0.656 atau (65.6%). Hal ini menunjukkan bahwa 65.8% efektivitas kerja dijelaskan oleh faktor gaya kepemimpinan demokratis dan komunikasi internal sedangkan sisanya sebesar 34.2% dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan kedalam penelitian.

4.3 Interpretasi Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil analisis dan pengujian SPSS 20, dapat diketahui H_0 pada hipotesis pertama, dan kedua ditolak. Sehingga dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan demokratis, dan komunikasi internal secara parsial berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja karyawan yang bekerja pada PT “X”. Efektivitas kerja adalah hasil pencapaian kerja seorang karyawan yang terjadi karena beberapa faktor seperti gaya kepemimpinan dan komunikasi diantara karyawan, dimana hal ini akan menentukan efektivitas kerja yang diraih oleh karyawan. Jika efektivitas kerjanya rendah maka hal ini akan berdampak secara langsung pada kegiatan dan tujuan pencapaian perusahaan. Adapun gaya kepemimpinan demokratis adalah faktor penting yang dapat mempengaruhi karyawan untuk bekerja dan mencapai tujuan yang telah di tetapkan perusahaan. Dimana pemimpin memiliki peran untuk menggerakkan, memotivasi, mengambil keputusan bersama, hingga pengawasan. Sedangkan komunikasi internal adalah proses penyampaian informasi antar karyawan dalam organisasi yang sama yang erat kaitannya dengan hubungan personal baik untuk komunikasi kepada atasan maupun kepada rekan sejawat. Komunikasi dapat menjadi sebuah kunci untuk solusi dari kesalahpahaman dan perpecahan yang terjadi dalam

sebuah organisasi atau malah menjadi penyebab kesalahpahaman dikarenakan perbedaan dan barrier antar subjek dan objek komunikasi.

Gaya kepemimpinan demokratis terbukti mempengaruhi efektivitas kerja karyawan PT “X”. Sehingga jika gaya kepemimpinan demokratis yang dirasakan oleh karyawan selama bekerja di perusahaan buruk, maka efektivitas kerjakaryawan pun menurun. Begitu juga sebaliknya apabila gaya kepemimpinan demokratis yang dirasakan oleh karyawan baik, maka efektivitas kerja karyawan akan meningkat. Hal ini dapat dilihat dari analisis deskriptif variabel gaya kepemimpinan demokratis yang diukur menggunakan dimensi gaya kepemimpinan demokratis. Dari hasil keseluruhan dimensi tersebut, mayoritas responden memilih jawaban setuju dan sangat setuju sebesar 42.71%, hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis yang dirasakan oleh karyawan selama bekerja kurang efektif karena berada dalam range kriteria 26-50%. Diantara 3 faktor indikator yang menyebabkan gaya kepemimpinan demokratis kurang efektif adalah penghargaan, perhatian dan sikap bersahabat serta diskusi dengan atasan yang dinilai kurang oleh bawahan. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis kurang efektif terutama pada dimensi hubungan personal dengan bawahan, dimana dua diantara 3 faktor tersebut yaitu penghargaan dan perhatian serta bersahabat berada dalam dimensi hubungan personal. Hal ini berkaitan dengan masalah yang di bahas pada latar belakang, dimana masalah gaya kepemimpinan yang dikeluhkan oleh karyawan lebih mengarah pada hubungan personal, dimana atasan lebih menuntut pada keberhasilan tugas dibanding

membangu hubungan personal yang baik dengan bawahan. Sehingga berdampak pada efektivitas kerja karyawan yang cenderung tidak semangat dan tidak termotivasi untuk memberikan hasil terbaik dalam bekerja. Hasil uji t pada variabel gaya kepemimpinan demokratis juga telah menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan demokratis terhadap efektivitas kerja karyawan yang dilihat berdasarkan t hitung $(2.271) > t$ tabel (2.001) dan signifikansi sebesar $0,027 < 0.05$.

Selain gaya kepemimpinan demokratis, komunikasi internal juga merupakan salah satu faktor yang terbukti memiliki pengaruh terhadap efektivitas kerja karyawan. Hal ini bisa dilihat pada hasil analisis deskriptif variabel komunikasi internal yang diukur menggunakan dimensi komunikasi internal. Dari hasil keseluruhan dimensi tersebut, mayoritas responden memilih jawaban setuju dan sangat setuju sebesar 46.29%. Ini menunjukkan bahwa komunikasi internal masih kurang efektif. Diantara 3 faktor yang menyebabkan kurang efektifnya komunikasi internal adalah informasi dari atasan ke bawahan, penilaian dan evaluasi dari atasan, serta pengarahan tugas dari atasan. Ketiga faktor tersebut berada dalam dimensi komunikasi vertikal ke bawah. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa komunikasi dari atasan kurang dilakukan dengan baik, terutama dalam ketiga factor diatas. Hal ini berkaitan dengan masalah yang dibahas pada bab pertama mengenai komunikasi internal, dimana masalah yang paling terlihat adalah komunikasi atasan yang kurang kepada bawahan, dimana atasan jarang menghadiri meeting pagi serta

memberikan pengarahan tugas kepada bawahan sebelum memulai kerja. Hasil uji t pada variabel komunikasi internal juga telah menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara komunikasi internal terhadap efektivitas kerja karyawan yang dilihat berdasarkan t hitung (4.632) > t tabel (2.001) dan signifikansi sebesar $0,000$ kurang dari 0.05 .

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda, untuk menguji kelayak model penelitian, dilihat dari F hitung (22.940) > F tabel (3.15). Kemudian, signifikansi pada uji F sebesar 0.000 lebih kecil dari 0.05 sehingga membuktikan bahwa gaya kepemimpinan demokratis dan komunikasi internal dapat memprediksi kenaikan efektivitas kerja. Nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 0.658 atau (65.80%). Hal ini berarti bahwa persentase pengaruh sumbangan variabel gaya kepemimpinan demokratis, dan komunikasi internal secara simultan terhadap efektivitas kerja adalah sebesar 65.80% . Sisanya sebesar 34.20% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini.

Informasi yang telah diuraikan diatas menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis dan komunikasi internal dapat mempengaruhi efektivitas kerja karyawan. Penelitian dari Teviana (2011) dan Dihan (2013), menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap efektivitas kerja karyawan. Teviana mengatakan bahwa gaya kepemimpinan memberikan pengaruh terhadap efektivitas kerja karyawan, maka hendaknya pimpinan dapat menciptakan kepemimpinan tim yang baik, dimana perhatian pimpinan terhadap hasil kerja tinggi begitu juga dengan

hubungan dengan para bawahan, sehingga efektivitas kerja dapat terus meningkat. Lateiner mengungkapkan bahwa efektivitas kerja dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, diantaranya adalah sikap terhadap pimpinan, kemampuan untuk bergaul atau berkomunikasi dengan rekan kerja, serta kesadaran dan tanggungjawab terhadap pekerjaannya.⁶⁸ Gie menambahkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas kerja diantaranya adalah motivasi, evaluasi kerja, pengawasan, lingkungan kerja serta perlengkapan dan fasilitas.⁶⁹ Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan komunikasi memiliki andil dalam mempengaruhi efektivitas kerja seseorang. Keduanya merupakan faktor eksternal yang dapat mempengaruhi cara dan hasil kerja seseorang, diluar dari faktor internal yang mempengaruhinya.

Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap efektivitas kerja karyawan, hal ini dibuktikan oleh Priambodo (2016), Syafriadi (2015), Kartika (2014) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap efektivitas kerja karyawan. Priambodo menyatakan bahwa efektivitas kerja dapat meningkat jika gaya kepemimpinan demokratis yang dilakukan pemimpin sudah baik, hal ini karena dengan melibatkan karyawan dalam setiap pengambilan keputusan, karyawan lebih merasa dihargai pekerjaannya dan menimbulkan rasa yang nyaman yang membuat kerjanya menjadi efektif. Mulyadi dan Rivai menjelaskan bahwa gaya kepemimpinan demokratis merupakan tipe pemimpin yang memberikan kebebasan

⁶⁸ Alfred Lateiner, *Teknik Memimpin Pegawai dan Pekerja*, (Jakarta: Aksara Baru, 2005), p. 57

⁶⁹ The Liang Gie, *Pengkajian Efektivitas Loka Bima Karya dalam Penanganan Permasalahan Kesejahteraan Sosial*, (Jakarta: Badan Penelitian dan Pengembangan Kesejahteraan Sosial, 2000), p. 108

dan keleluasaan kepada bawahannya untuk mengemukakan pendapat, saran dan kritik serta selalu berpegang pada nilai demokrasi.⁷⁰ Siagian juga berpendapat bahwa gaya kepemimpinan demokratis, pemimpin memberikan arahan untuk mengerjakan tugas, menghargai ide karyawan, perhatian serta menjalin hubungan yang baik.⁷¹ Hal ini tentu akan berdampak pada efektivitas dan semangat kerja bawahan untuk memberikan hasil yang terbaik kepada atasan, karena atasan akan selalu memberikan *feedback* yang baik kepada bawahannya.

Sama halnya dengan gaya kepemimpinan demokratis, pada penelitian ini komunikasi internal juga dapat mempengaruhi efektivitas kerja karyawan. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Rizal (2016), Wicaksono (2014), Firdaus (2014) dan Lide (2014) yang menyimpulkan bahwa komunikasi internal memiliki pengaruh yang signifikan terhadap efektivitas kerja karyawan. Semakin tinggi komunikasi internal antar karyawan, maka efektivitas kerja karyawan juga akan semakin tinggi dan begitu juga sebaliknya apabila komunikasi internal yang rendah maka efektivitas kerja karyawan juga akan menurun. Lide dalam penelitiannya menyarankan dalam mengerjakan setiap tugas hendaknya mengedepankan kerjasama yang baik antar karyawan agar efektivitas kerja dapat maksimal. Wicaksono dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa untuk menjaga stabilitas dan meningkatkan komunikasi internal organisasi dan keefektifan kerja hendaknya pimpinan diharapkan

⁷⁰ Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), p. 2

⁷¹ Sondang P. Siagian, *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), p. 121

lebih sering membangun kedekatan komunikasi dengan karyawannya, salah satunya dengan mengadakan forum-forum diskusi non-formal seperti gathering dan outbound. Komunikasi menurut Shannon dan Weaver merupakan bentuk interaksi manusia yang saling mempengaruhi satu sama lain, sengaja atau tidak sengaja.⁷² Hoogervorst menegaskan bahwa komunikasi organisasi merupakan proses untuk saling menukar pesan dalam suatu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti dan selalu berubah-ubah.⁷³ Sopiah menambahkan bahwa komunikasi baru dapat dikatakan berhasil jika penerima pesan memahami maksud dari pemberi pesan dengan memberikan *feedback* atas pesan tersebut.⁷⁴ Hal ini menjelaskan bahwa komunikasi merupakan saran tak terlihat yang disediakan oleh perusahaan untuk dapat mencapai tujuan dan memenuhi tugas yang dibebankan kepada seseorang yang untuk menyelesaikannya dibutuhkan komunikasi antar karyawan dengan rekan kerja atau dengan atasan, sehingga tugas dapat selesai dengan baik dan efektif.

⁷² Hafied Cangara, *Pengantar Ilmu Komunikasi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2010), p. 20-21

⁷³ Fershti Nurdiana Dihan, *loc. cit.*

⁷⁴ T. Teviana, *loc. cit.*

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Komunikasi Internal Terhadap Efektivitas Kerja Pada Karyawan PT “X”, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Gambaran gaya kepemimpinan demokratis, komunikasi internal dan efektivitas kerja karyawan yang bekerja pada PT “X” adalah:
 - a. Gaya kepemimpinan demokratis pada karyawan PT “X” kurang efektif.
 - b. Komunikasi internal pada karyawan PT “X” tergolong kurang efektif.
 - c. Efektivitas Kerja pada karyawan PT “X” tergolong kurang efektif.
2. Gaya kepemimpinan demokratis memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja karyawan PT “X”. Jika gaya kepemimpinan demokratis baik maka efektivitas kerja akan naik, sebaliknya jika gaya kepemimpinan demokratis buruk maka efektivitas kerja akan turun.
3. Komunikasi internal memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja karyawan yang PT “X”. Jika komunikasi internal antar karyawan tinggi, maka efektivitas kerja juga akan tinggi. Sebaliknya jika

komunikasi internal antar karyawan rendah, maka akan membuat efektivitas kerja karyawan rendah.

4. Penelitian ini telah memenuhi persyaratan kelayakan model.

5.2 Implikasi

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan diatas, diketahui terdapat pengaruh positif antara gaya kepemimpinan demokratis terhadap efektivitas kerja, dan pengaruh positif antara komunikasi internal terhadap efektivitas kerja serta telah memenuhi syarat kelayakan model. Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan demokratis, dan komunikasi internal memiliki peranan yang penting dalam menentukan peningkatan dan penurunan efektivitas kerja karyawan. Implikasi dari studi penelitian ini adalah untuk perusahaan bisa memperhatikan dengan baik gaya kepemimpinan demokratis, dan komunikasi internal antar karyawan, agar efektivitas kerja karyawan dapat meningkat. Akan tetapi jangan hanya gaya kepemimpinan demokratis, dan komunikasi internal saja karena masih banyak faktor lain yang mempengaruhinya. Namun penelitian ini telah dapat membuktikan secara empiris bahwa gaya kepemimpinan demokratis, dan komunikasi internal merupakan faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas kerja karyawan.

5.3 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, beberapa saran yang dapat diajukan dalam penelitian adalah sebagai berikut:

5.3.1 Saran-saran untuk penelitian lanjutan:

1. Penelitian ini dapat dilakukan kembali dengan menggunakan variabel lain yang memungkinkan dapat mendukung variabel terikat efektivitas kerja.
2. Penelitian ini dapat dilakukan kembali dengan menggunakan variabel yang berbeda dengan objek/tempat penelitian yang sama atau dengan objek penelitian yang berbeda dengan variabel yang sama.

5.3.2 Saran-saran yang ditujukan untuk PT “X”:

1. Untuk variabel efektivitas kerja, saran yang diberikan untuk PT “X” yaitu, perusahaan perlu meningkatkan motivasi kerja, meminimalisir tingkat kemangkiran karyawan dan meningkatkan kesiagaan karyawan dalam menjalankan tugas agar dapat mencapai tujuan perusahaan.
2. Untuk variabel gaya kepemimpinan demokratis, saran yang diberikan untuk PT “X” yaitu, pemimpin harus memperhatikan hubungan personal dengan bawahan, tidak hanya sebatas pada hubungan rekan kerja saja, namun juga memberikan penghargaan, perhatian dan sikap bersahabat dengan bawahan. Selain itu pemimpin juga perlu melakukan diskusi rutin dengan bawahan agar efektivitas kerja bawahan dapat terkontrol dan terus meningkat.

3. Untuk variabel komunikasi internal, saran yang diberikan untuk PT “X” yaitu, pemimpin diharapkan untuk dapat memberikan informasi kepada bawahan, memberi penilaian dan evaluasi kepada bawahan dengan sesuai serta memberi pengarahan kerja yang baik kepada karyawan agar efektivitas kerja dapat terus meningkat dan lebih baik.
4. Berdasarkan pada penelitian ini, untuk meningkatkan efektivitas kerja karyawan pada PT “X”, diperlukan gaya kepemimpinan demokratis yang berfokus pada hubungan manusia dan hubungan profesional sebagai rekan kerja, serta komunikasi yang baik antara bawahan dengan atasan dan sesama rekan sejawat lainnya. Pemimpin harus dapat menjaga hubungan dan komunikasi dengan bawahan agar tidak terjadi suasana yang tidak diharapkan dalam lingkungan kerja. Setiap karyawan memiliki tugas untuk menjaga komunikasi yang baik untuk menghindari masalah yang dapat menyebabkan perpecahan hingga mempengaruhi efektivitas kerja karyawan dalam perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Afandi M. Yazid,(2009), *Figih Mumalah dan Implementasinya dalam Lembaga Keuangan Syari'ah*, Yogyakarta: Logung Pustaka.
- Athoillah Anton, (2010), *Dasar Manajemen*, Bandung: Pustaka Setia.
- Black Ken, *Applied business statistics seventh edition*, Europe.
- Cangara, Hafied, (2010), *Pengantar Ilmu Komunikasi*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Corrado, M. Frank, (2004), *Berkomunikasi dengan Karyawan*, Jakarta: Penerbit PPM.
- Daryanto, (2011), *Kepala Sekolah Sebagai Pemimpin Pembelajaran*, Yogyakarta:Gava Media.
- Hasibuan S.P. Malayu, (2001), *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pengertian Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Jakarta: PT. Toko Gunung Agung.
- Hidayat, (1986),*Teori Efektifitas Dalam Kinerja Karyawan*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Kuncoro Riduwan, (2011), *Cara Menggunakan dan Memaknai Path Analysis*, Bandung:Alfabeta.
- , (2011), *Metode Kuantitatif Teori dan Aplikasi untuk Bisnis dan Ekonomi Edisi Keempat*, Yogyakarta : UPPSTIM YKPN
- Lateiner Alfred, (2005), *TeknikMemimpinPegawaidanPekerja*, Jakarta: Aksara Baru.
- Littlejohn, W. Stephen, dan karen A. Foss, (2009), *Teori Komunikasi*, Jakarta: Salemba Humanika.
- Muhidin dan Abdurahman, (2007), *Analisis Korelasi, Regresi dan Jalur dalam Penelitian*, Bandung: PenerbitPustakaSetia.
- Ndraha Taliziduhu, (2005), *Budaya Organisasi*, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Neves Pedro, (2012), *Management Communication and Employee Performance: The Contribution of perceived Organizational Support*, University of Houston.
- Priyatno Duwi, (2010), *Teknik Mudah dan Cepat Melakukan Analisis Data Penelitian dengan SPSS danTanya JawabUjian Pendadaran*, Yogyakarta: Gaya Media.

- Purwanto, Djoko, (1997), *Komunikasi Bisnis*, Jakarta: Erlangga.
- Raharjo T. Susilo dan Durrotun Nafisah, (2006), Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kinerja Karyawan (Studi Empiris Pada Departemen Agama Kabupaten Kendal dan Departemen Agama Kota Semarang), *Jurnal Studi Manajemen & Organisasi*.
- Ravianto, (1989), *Produktivitas dan Seni Usaha*, Jakarta: PT. Binaman Teknika Aksara.
- Rivai, Veithzal, dan Deddy Mulyadi, (2012), *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers.
- Rizal Zef, (2016), Pengaruh Komunikasi dan Semangat Kerja terhadap Efektivitas Kerja Karyawan di Glos Bakery dan Resto Pamekasan, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Universitas Madura*.
- Robbins Stephen, (2003), *Perilaku Organisasi Jilid 2*, Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Sekaran dan Bougie. (2013), *Research Methods for Business: A skill-Building Approach Sixth Edition*, (West Sussex).
- Siagian P. Sondang,(2002), *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*, Jakarta : Rineka Cipta.
- , (2007), *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 1*, Jakarta: Bumi Aksara.
- , (2008), *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 1*, Jakarta: Bumi Aksara.
- Simanjurtak, P. Payaman, (2005), *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*, Jakarta: Lembaga penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Sugiarto, (2006), *Metode Statistika*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiyono, (2010), *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung: Alfabeta.
- , (2010), *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Alfabeta.
- Sukanto, (1987), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Steers, M. Richard, (1998), *Efektivitas Organisasi Terjemahan*, Jakarta: PPM Erlangga.

The Liang Gie, (2000), *Pengkajian Efektivitas Loka Bina Karya dalam Penanganan Permasalahan Kesejahteraan Sosial*, Jakarta: Badan penelitian dan Pengembangan Kesejahteraan Sosial.

Widjaja, (2000), *Ilmu Komunikasi : Pengantar Studi*, Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.

————— (2000), *Manajemen Suatu Pengantar*, Jakarta: Rhineka Cipta.

Jurnal

Dihan N. Fereshti, (2013) Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komunikasi Kerja Terhadap Efektivitas Kerja: Kasus Wanita Pekerja Di Sektor Perbankan, *Efektif Jurnal Bisnis dan Ekonomi*.

Dila N. Afifah dan Thinni Nurul Rochmah, (2015), Analisis Pengaruh Komunikasi, Kepemimpinan dan Tim Kerja Terhadap Kedisiplinan Pegawai Rumah Sakit X Surabaya, *Jurnal Administrasi Kesehatan Indonesia*.

Fernos, J., & Padang, A. K. B. P. (2015). Analisis Efektivitas Kerja Dilihat Dari Pengaruh Kepemimpinan Visioner Dan Budaya Kerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Simpang Empat Cabang Pasaman Barat. *Jurnal KBP*, 3(1), 116-128.

Firdaus M. Reza, (2014), Hubungan Komunikasi Organisasi dengan Efektivitas Kerja Pegawai Di Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Timur, *E-Journal Ilmu Komunikasi*.

Kartika Rina, (2014) , Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Efektifitas Kinerja Pegawai Di Kantor Desa Batujajar Barat Kecamatan Batujajar Kabupaten Bandung Barat, *Jurnal Pendidikan (Hukum, Politik, dan Kewarganegaraan)*.

Madina Siti & Abdul Rosul, (2012), Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Efektivitas Kerja Karyawan PT. Indomental Megajaya Prawara Banjarmasin, *STIE Pancasetia*.

Priambodo Eddy Kukuh, (2016), Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis terhadap Efektivitas Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Bank Jatim Kantor Cabang Lamongan, *Jurnal Ilmu Manajemen Universitas Surabaya*.

Sulaiman, Mukhlis Yunus dan Amri, (2014), Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Gaya Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai serta Dampaknya pada Kinerja Sekretariat Daerah Kabupaten Pidie Jaya, *Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala*.

- Susita Dewi, (2013), Pengaruh Sikap Kewirausahaan, Kepribadian, Kepuasan Kerja, dan Komitmen terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Kementerian Perindustrian, *2nd International Seminar on Quality and Affordable Education*, ISQAE.
- Syafriadi, (2015), Pengaruh Kepemimpinan dan Disiplin Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Di PT. Adhi Karya (Persero) Tbk. Divisi Konstruksi III, *Jurnal ilmiah Research Sains*.
- Teviana, T. (2011). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Intern Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Pada RS. Estomih Medan. *Jurnal Keuangan & Bisnis Program Studi Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Harapan*, 3(3), 200-211.
- Voon, M. L., Lo, M. C., Ngui, K. S., & Ayob, N. B. (2011). *The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1), 24-32.
- Wicaksono Abi Krisma, (2014), Hubungan Komunikasi Internal Organisasi dengan Keefektifan Kerja Guru dan Karyawan Di Sekolah Menengah Kejuruan Negeri (SMKN) 2 Trenggalek, Universitas Negeri Surabaya.
- Yousef, D. A. (2015). *Organizational commitment: A mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6-24.

Lampiran-Lampiran

Lampiran 1

KUESIONER

A. PENDAHULUAN

Dibalik lembar ini, saudara akan mendapatkan suatu kuesioner dan beberapapertanyaan-pertanyaan mengenai data pribadi saudara. Kuesioner yang akan saudara isiberikut ini berisi pernyataan-pernyataan yang berhubungan dengan efektivitas kerja, gaya kepemimpinan demokratis dan komunikasi internal. Sedangkan dalam lembar data pribadi terdapat pertanyaan-pertanyaan mengenai identitas saudara.

Adapun maksud dari penyebaran kuesioner dan lembar data pribadi ini, ialah untuk mendapatkan data yang akan digunakan dalam penyusunan tugas akhir peneliti yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Komunikasi Internal terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Pada PT X”. Adapun penelitian ini bertujuan adalah sebagai salah satu syarat dalam penyusunan skripsi di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Jakarta. Oleh karena itu,peneliti sangat mengharapkan kerjasama saudara dalam mengisi semua pertanyaan baikdalam kuesioner maupun data pribadi. Segala hal yang saudara isi akan dirahasiakan danakan digunakan hanya untuk kepentingan penelitian ini.

Peneliti mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya atas kerjasama danbantuan saudara.

Aisyah Najiyah

Petunjuk:

Berilah tanda \surd (centang) pada pilihan jawaban yang disediakan sesuai dengan kondisi Anda.

1. Jenis kelamin : Perempuan Laki – laki

2. Usia : 20-30 tahun 31-40 tahun
 40-50 tahun > 50 tahun

3. Masa Kerja : <1 tahun 1 – 5 tahun
 6 – 10 tahun >10tahun

4. Pendidikan : S2 S1
 Diploma SMA/SMK

5. Kapasitas di Perusahaan : Foreman Operator

Petunjuk:

Berilah tanda \surd (**centang**) pada pilihan jawaban yang disediakan sesuai dengan kondisi Anda.

Keterangan Jawaban:

STS = **Sangat tidak setuju**

TS = **Tidak setuju**

S = **Setuju**

SS = **Sangat Setuju**

No.	PERNYATAAN	(1)	(2)	(3)	(4)
		STS	TS	S	SS
1.	Karyawan mampu menyelesaikan tugas khusus dengan baik				
2.	Karyawan mempunyai semangat dalam bekerja				
3.	Karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi				
4.	Karyawan merasa puas atas hasil kerjanya				
5.	Karyawan mengikuti jam kerja sesuai peraturan				
6.	karyawan dapat memenuhi standar kerja yang ada				
7.	Karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan secara efisien				
8.	Karyawan mampu beradaptasi sesuai dengan kebutuhan				
9.	Karyawan melakukan pekerjaan sesuai dengan sasaran kerja				
10.	Karyawan memberikan hasil kerja yang terbaik				

11.	Saya mendapatkan dorongan motivasi dari atasan				
12.	Saya mendapatkan pelatihan yang efektif dari atasan				
13.	Saya mendapatkan arahan dari atasan dalam menjalankan tugas				
14.	Saya dapat memberikan saran dan pendapat kepada atasan dengan mudah				
15.	Saya melakukan diskusi bersama atasan terkait masalah pekerjaan				
16.	Saya diberikan kepercayaan oleh atasan dalam melaksanakan tugas				
17.	Saya merasa dihargai oleh atasan karena pekerjaan saya				
18.	Saya merasa atasan saya perhatian dan bersahabat				
19.	Saya mendapatkan pengawasan langsung dari atasan				
20.	Saya memberikan laporan kerja kepada atasan secara rutin				
21.	Saya dapat membuat laporan kerja dengan mudah dan jelas				
22.	Saya dapat mengungkapkan pendapat dan usulan kepada atasan dengan baik				
23.	Saya dapat berkomunikasi kepada atasan dengan baik				
24.	Saya mendapatkan intruksi dan pengarahan dari atasan dengan baik				

25.	Saya mendapatkan informasi dari atasan dengan lancar				
26.	Saya mendapatkan penilaian dan evaluasi kerja dari atasan dengan baik				
27.	Saya mendapatkan teguran dan nasihat dari atasan saat melakukan kesalahan				
28.	Saya melakukan kerja sama yang baik dengan rekan sejawat				
29.	Saya senang berkonsultasi kepada rekan sejawat				
30.	Saya senang berdiskusi dengan rekan sejawat				
31.	Saya senang bertukar pikiran dengan karyawan lain				
32.	Saya senang bertukar saran dengan karyawan lain				
33.	Saya saling memotivasi dengan karyawan lain				

Lampiran 2

Data Mentah Uji Coba

No.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	JML
1	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	32
2	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	33
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	35
5	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	35
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
7	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
8	3	2	3	3	2	2	3	3	3	4	28
9	3	2	3	3	2	2	3	3	3	4	28
10	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
11	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	32
12	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	38
13	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	31
14	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	36
15	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	35
16	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	35
17	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
18	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	35
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
22	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
23	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	35
24	4	4	3	3	4	4	4	3	3	3	35
25	3	4	4	3	4	3	4	3	3	4	35
26	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
27	3	4	4	3	4	3	3	4	3	3	34
28	2	3	3	2	4	4	4	4	4	3	33
29	3	3	3	3	4	4	2	2	3	2	29
30	3	3	3	3	4	4	2	2	3	2	29

Lampiran 3

Hasil Uji Validitas

Variabel	No.	r Hitung	r Tabel	Ket.
Efektivitas Kerja	1	0.727	0,361	Valid
	2	0.792	0,361	Valid
	3	0.756	0,361	Valid
	4	0.653	0,361	Valid
	5	0.645	0,361	Valid
	6	0.607	0,361	Valid
	7	0.740	0,361	Valid
	8	0.674	0,361	Valid
	9	0.671	0,361	Valid
	10	0.538	0,361	Valid

Variabel	No.	r Hitung	r Tabel	Ket.
Gaya Kepemimpinan Demokratis	1	0.717	0,361	Valid
	2	0.626	0,361	Valid
	3	0.762	0,361	Valid
	4	0.598	0,361	Valid
	5	0.581	0,361	Valid
	6	0.782	0,361	Valid
	7	0.871	0,361	Valid
	8	0.763	0,361	Valid
	9	0.826	0,361	Valid
	10	0.794	0,361	Valid

Variabel	No.	r Hitung	r Tabel	Ket.
Komunikasi Internal	1	0.824	0,361	Valid
	2	0.859	0,361	Valid
	3	0.688	0,361	Valid
	4	0.729	0,361	Valid
	5	0.699	0,361	Valid
	6	0.604	0,361	Valid
	7	0.776	0,361	Valid
	8	0.822	0,361	Valid
	9	0.840	0,361	Valid
	10	0.522	0,361	Valid
	11	0.790	0,361	Valid
	12	0.718	0,361	Valid
	13	0.739	0,361	Valid

Lampiran 4

Hasil Uji Reliabilitas

Variabel Y (Efektivitas Kerja)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,867	10

Variabel X1 (Gaya Kepemimpinan Demokratis)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,896	10

Variabel X2 (Komunikasi Internal)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,928	13

Lampiran 5

Data Mentah Hasil Kuesioner

Variabel Efektivitas Kerja

No. Respondens	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	JML
1	2	3	3	3	2	1	3	4	4	4	29
2	2	4	4	1	3	4	2	4	2	4	30
3	1	3	2	3	4	3	3	3	3	4	29
4	3	2	2	4	3	4	3	4	4	3	32
5	3	2	2	2	3	4	4	4	4	3	31
6	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	37
7	4	4	4	2	3	3	4	4	4	4	36
8	2	2	4	2	1	2	3	2	3	4	25
9	4	4	2	4	4	4	3	3	4	3	35
10	2	3	4	2	2	3	4	3	3	1	27
11	4	4	2	4	2	3	4	2	1	3	29
12	3	4	3	4	4	3	4	4	3	3	35
13	2	2	4	2	3	3	2	4	2	4	28
14	4	4	2	3	4	3	3	3	3	3	32
15	2	4	3	3	3	4	2	2	4	4	31
16	3	4	3	3	3	3	3	4	2	3	31
17	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	25
18	2	4	2	4	4	2	3	2	4	4	31
19	4	2	4	2	3	4	4	3	3	3	32
20	2	3	3	4	3	3	3	4	4	3	32
21	3	3	4	4	2	4	4	1	2	4	31
22	2	2	4	2	3	2	2	4	2	2	25
23	4	4	2	2	4	4	3	4	1	3	31
24	3	3	4	2	4	2	2	3	4	3	30
25	2	3	3	4	4	2	4	3	3	2	30
26	3	2	4	3	3	2	3	2	2	3	27
27	2	3	3	3	3	2	4	3	4	4	31

28	2	4	2	2	4	4	4	4	3	2	31
29	3	2	3	2	2	4	4	2	3	1	26
30	4	3	2	3	4	3	2	2	4	2	29
31	4	2	2	4	2	4	4	4	3	4	33
32	3	3	4	4	4	3	4	3	4	4	36
33	4	2	4	4	2	4	3	3	4	4	34
34	2	2	4	2	4	4	4	2	3	3	30
35	4	4	2	2	1	4	4	2	2	3	28
36	3	3	4	3	2	3	4	2	4	2	30
37	2	1	3	3	2	3	2	3	4	2	25
38	3	3	3	3	2	3	2	2	2	3	26
39	4	4	2	4	4	2	3	3	4	2	32
40	4	3	4	3	2	3	4	4	2	4	33
41	3	4	4	3	4	2	3	2	2	3	30
42	4	3	2	2	3	4	2	3	2	2	27
43	2	2	3	4	2	3	2	3	3	2	26
44	3	3	4	3	4	3	2	4	2	4	32
45	2	2	3	3	2	3	3	2	4	2	26
46	3	3	3	4	2	3	2	2	3	3	28
47	4	4	3	4	3	2	2	3	4	4	33
48	3	3	4	3	2	3	3	3	2	2	28
49	3	3	3	3	2	2	1	2	3	2	24
50	3	4	3	3	3	2	3	4	3	2	30
51	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	26
52	4	4	1	3	2	3	2	3	2	4	28
53	1	3	3	2	3	2	3	4	3	3	27
54	3	3	2	4	2	3	2	3	3	2	27
55	3	1	4	3	3	3	3	3	3	3	29
56	2	4	3	3	4	3	1	3	2	3	28
57	3	2	4	3	2	3	3	2	3	2	27
58	3	3	2	3	2	3	2	4	3	3	28
59	4	2	3	2	3	3	3	3	4	2	29
60	4	2	2	3	3	2	2	4	3	4	29
61	4	4	4	3	4	3	3	2	4	2	33
62	4	4	4	2	3	2	3	4	2	2	30
63	2	2	4	3	2	2	3	2	2	3	25

Variabel Gaya Kepemimpinan Demokratis

No.	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	JML
1	4	3	2	2	4	3	2	3	3	3	29
2	3	2	4	4	2	2	4	4	3	3	31
3	2	3	4	2	3	2	3	4	2	3	28
4	4	2	4	3	2	3	2	4	3	2	29
5	4	4	4	4	3	2	3	2	2	3	31
6	3	4	3	4	4	4	3	4	4	3	36
7	2	3	3	4	4	4	3	4	3	4	34
8	3	2	3	2	3	4	2	4	3	4	30
9	2	3	2	4	4	2	4	3	2	3	29
10	4	3	2	3	2	3	2	3	4	3	29
11	4	3	4	2	1	2	3	2	4	2	27
12	3	4	2	3	3	4	4	4	4	3	34
13	2	2	3	4	3	2	3	4	2	3	28
14	2	2	3	3	4	4	2	3	2	3	28
15	4	3	4	3	3	3	4	3	4	3	34
16	2	4	2	2	3	4	3	2	3	2	27
17	3	2	3	4	4	3	2	4	2	3	30
18	3	4	3	4	4	3	2	3	4	3	33
19	2	3	4	3	4	3	4	4	4	4	35
20	4	4	2	3	2	2	3	3	2	4	29
21	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4	37
22	3	4	3	2	1	3	2	3	4	3	28
23	3	2	3	3	4	2	1	3	2	3	26
24	2	2	2	2	3	2	4	2	3	4	26
25	3	4	4	3	4	3	4	4	4	3	36
26	2	3	4	3	3	3	2	3	1	2	26
27	1	3	2	3	4	2	3	3	2	3	26
28	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	26
29	2	3	2	2	4	3	2	3	2	4	27
30	2	3	2	1	2	3	4	2	3	3	25
31	3	2	3	3	4	4	2	3	4	4	32
32	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	37
33	4	4	4	3	3	3	2	2	4	4	33
34	2	2	3	2	3	4	4	1	2	3	26
35	4	3	2	3	4	2	4	4	3	2	31

36	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	35
37	3	2	2	3	2	1	2	4	3	2	24
38	4	3	3	3	4	3	4	4	3	3	34
39	2	3	4	4	3	3	4	2	2	4	31
40	2	1	3	3	3	4	2	3	2	2	25
41	2	4	2	3	4	1	2	2	3	4	27
42	3	2	4	4	4	3	2	1	4	3	30
43	3	1	3	2	3	2	3	2	3	3	25
44	3	2	4	3	3	3	4	2	3	3	30
45	1	4	2	4	2	2	2	4	2	2	25
46	4	3	4	3	4	4	3	2	2	3	32
47	4	4	3	3	4	3	4	4	3	3	35
48	3	2	2	4	3	4	3	2	2	4	29
49	2	2	1	2	3	2	1	2	3	2	20
50	4	4	3	3	2	3	3	4	3	2	31
51	3	3	3	3	1	3	4	2	2	3	27
52	3	3	3	2	3	4	3	3	3	2	29
53	4	2	2	2	2	4	3	2	1	2	24
54	2	3	2	2	2	3	1	2	3	2	22
55	2	2	2	2	3	2	3	3	3	2	24
56	2	2	3	4	2	3	2	3	2	2	25
57	3	3	3	3	2	3	3	2	2	4	28
58	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	30
59	3	4	3	2	2	3	4	3	2	4	30
60	4	3	3	4	4	4	4	4	3	2	35
61	3	2	3	3	2	2	4	3	2	3	27
62	4	3	4	3	4	4	4	3	2	1	32
63	3	4	3	2	3	3	3	4	3	2	30

Variabel Komunikasi Internal

No.	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	JML
1	2	2	4	4	4	4	4	2	3	3	4	2	3	41
2	4	1	2	4	4	4	1	3	4	4	3	3	4	41
3	3	4	2	2	4	4	2	2	3	3	1	2	2	34
4	3	4	1	2	3	4	4	4	3	4	2	3	2	39
5	2	3	2	4	2	2	3	3	4	3	3	3	3	37
6	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	47
7	4	4	4	4	2	1	2	3	4	4	4	4	4	44
8	3	3	2	4	2	4	4	2	2	3	2	3	3	37
9	3	2	3	4	4	4	2	4	3	3	2	2	3	39
10	3	3	1	2	4	3	2	4	4	4	3	3	3	39
11	2	2	3	4	3	3	4	2	3	2	2	2	3	35
12	4	3	3	3	4	3	3	2	4	2	4	3	4	42
13	2	4	4	3	4	4	4	4	2	2	3	2	3	41
14	2	3	2	3	3	3	4	3	2	4	3	3	3	38
15	4	4	4	4	4	1	2	2	4	3	3	3	4	42
16	3	2	3	2	3	4	2	2	2	3	3	2	3	34
17	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	2	4	2	35
18	2	4	3	4	4	4	4	4	3	3	2	1	2	40
19	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	4	4	4	39
20	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	41
21	4	4	4	4	4	3	2	2	4	4	4	2	4	45
22	2	3	2	2	2	2	3	2	4	3	2	4	4	35
23	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3	2	43
24	2	3	2	1	3	3	3	4	4	3	3	2	3	36
25	2	3	3	4	4	3	2	3	3	3	2	2	1	35
26	3	4	3	2	2	2	3	3	2	4	2	3	3	36
27	2	3	2	4	4	4	3	4	4	2	2	3	3	40
28	4	2	3	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	33
29	2	2	3	3	1	2	2	4	3	3	3	3	4	35
30	2	2	4	2	2	2	2	4	3	2	3	3	2	33
31	3	2	3	4	3	3	3	2	3	2	4	4	4	40
32	2	3	2	3	3	2	4	4	4	4	4	4	3	42
33	2	3	3	4	3	2	4	3	4	3	4	4	3	42
34	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	2	2	33
35	3	2	2	4	2	2	3	3	3	4	3	3	3	37

36	4	2	2	2	3	2	2	2	3	4	3	4	3	36
37	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	30
38	2	3	2	4	3	3	2	2	3	3	4	4	3	38
39	4	4	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	40
40	3	2	4	3	3	4	4	3	3	2	4	3	2	40
41	2	3	3	2	4	2	3	3	3	2	3	3	3	36
42	3	3	2	3	2	3	3	2	3	3	2	3	2	34
43	3	2	3	2	4	2	4	3	2	2	2	2	3	34
44	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	4	3	37
45	2	3	3	3	2	2	2	2	3	3	2	3	2	32
46	3	3	4	4	2	2	3	2	2	3	3	3	2	36
47	3	2	3	3	4	4	3	3	2	2	4	2	3	38
48	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2	2	33
49	3	2	3	2	3	2	3	1	3	2	3	3	2	32
50	4	3	4	3	3	3	3	4	2	3	4	4	3	43
51	3	2	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	36
52	1	3	2	3	3	2	3	2	2	1	2	2	4	30
53	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	38
54	3	2	3	3	2	2	3	3	2	3	3	4	3	36
55	3	3	2	4	3	3	3	4	2	3	2	3	3	38
56	3	3	4	3	3	4	4	3	2	2	3	3	3	40
57	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	36
58	3	3	3	3	2	3	2	3	3	2	2	3	2	34
59	3	3	4	3	2	2	3	2	2	4	3	2	3	36
60	3	2	3	3	4	4	3	3	2	2	3	3	3	38
61	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	49
62	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	4	2	3	46
63	3	3	3	3	4	4	3	2	1	2	3	3	3	37

Lampiran 6

Hasil Uji Asumsi Klasik

Tabel Hasil Uji Normalitas

		EFEKTIVITAS KERJA	GAYA KEPEMIMPINAN	KOMUNIKASI
N		63	63	63
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	32,52	32,35	40,78
	Std. Deviation	3,053	3,844	3,982
	Absolute	,089	,084	,101
Most Extreme Differences	Positive	,089	,084	,101
	Negative	-,070	-,077	-,052
Kolmogorov-Smirnov Z		,705	,663	,801
Asymp. Sig. (2-tailed)		,703	,771	,542

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Tabel Uji Linieritas

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Efektivitas kerja * Gaya kepemimpinan	Between Groups	(Combined)	226,700	15	15,113	2,024	,034
		Linearity	133,287	1	133,287	17,847	,000
		Deviation from Linearity	93,413	14	6,672	,893	,571
Within Groups		351,014	47	7,468			
Total		577,714	62				

ANOVA Table

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Efektivitas Kerja * Komunikasi Internal	Between Groups	(Combined)	348,259	17	20,486	4,018	,000
		Linearity	222,203	1	222,203	43,578	,000
		Deviation from Linearity	126,056	16	7,879	1,545	,126
	Within Groups		229,456	45	5,099		
	Total		577,714	62			

Tabel Uji Multikolinieritas

Coefficients^a

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	(Constant)		
	Gaya Kepemimpinan	,790	1,266
	Komunikasi Internal	,790	1,266

a. Dependent Variable: Efektivitas kerja

Tabel Uji Heteroskedastisitas

			Correlations		
			Gaya Kepemimpinan	Komunikasi Internal	Unstandardized Residual
Spearman's rho	Gaya Kepemimpinan	Correlation Coefficient	1,000	,456**	,188
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,140
		N	63	63	63
	Komunikasi Internal	Correlation Coefficient	,456**	1,000	,216
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,089
		N	63	63	63
	Unstandardized Residual	Correlation Coefficient	,188	,216	1,000
		Sig. (2-tailed)	,140	,089	.
		N	63	63	63

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

Lampiran 7

Tabel Hasil Regresi Linier

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10,315	3,296		3,130	,003
	Gaya Kepemimpinan	,197	,087	,248	2,271	,027
	Komunikasi Internal	,388	,084	,506	4,632	,000

a. Dependent Variable: Efektivitas kerja

Tabel Hasil Uji F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	250,333	2	125,166	22,940	,000 ^b
	Residual	327,382	60	5,456		
	Total	577,714	62			

A. Dependent Variable: Efektivitas Kerja

B. Predictors: (Constant), Komunikasi Internal, Gaya Kepemimpinan Demokratis

Tabel Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,658 ^a	,433	,414	2,336	2,080

A. Predictors: (Constant), Komunikasi Internal, Gaya Kepemimpinan Demokratis

B. Dependent Variable: Efektivitas Kerja

DAFTAR RIWAYAT HIDUP



Peneliti bernama Aisyah Najiyah. Dilahirkan di Jakarta pada tanggal 14 November 1995 dari pasangan Amin Laduni dan Supriyani sebagai anak ke-3 dari 7 bersaudara. Masa pendidikan peneliti diawali tahun 2000 di SDS Wening yang lulus pada tahun 2007. Kemudian melanjutkan ke jenjang Sekolah Menengah Pertama hingga 2010 di SMPN 173 Jakarta.

Selanjutnya melanjutkan ke sekolah tingkat atas di MAS Al Himah Jakarta jurusan IPS hingga 2013. Pada tahun 2013, peneliti melanjutkan pendidikan melalui Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SBMPTN) jalur tertulis dan diterima di Universitas Negeri Jakarta, Fakultas Ekonomi, Jurusan Manajemen pada Program Studi S1 Manajemen, lalu dikonsentrasikan pada Manajemen Sumber Daya Manusia. Peneliti aktif di Lembaga Dakwah Fakultas BSO Al-Iqtishodi tahun 2014-2016, dan Badan Eksekutif Mahasiswa tahun 2014-2015. Peneliti pernah mengikuti Praktik Kerja Lapangan di JICT dan Akebono Brake Astra Indonesia pada bagian Human Resources Development.