

LAPORAN AKHIR

**PENGARUH KOMUNIKASI, MOTIVASI DAN
DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA
KARYAWAN**

**(STUDI KASUS PADA KARYAWAN DI PT. ROHDE &
SCHWARZ INDONESIA**



Tim Peneliti

Dr. Ir. Meita Pragiwani,MM

NIDN : 0426056901

Dr. Mohammad Benny Alexandri,SE,MBA

NIDN : 0018107307

Ruth Andromeda

NPK : 13180010

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI INDONESIA

JAKARTA

2021

HALAMAN PENGESAHAN PROPOSAL

Judul	PENGARUH KOMUNIKASI, MOTIVASI DAN DISIPLIN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN (STUDI KASUS PADA KARYAWAN DI PT. ROHDE & SCHWARZ INDONESIA)
Ketua Tim Peneliti	Dr. Ir. Meita Pragiwani,MM
Anggota Tim	Dr. Mohammad Benny Alexandri,SE,MBA Ruth Andromeda
Lokasi Penelitian	PT. ROHDE & SCHWARZ INDONESIA
Luaran yang Dihasilkan	Jurnal Nasional
Biaya Total	Rp. 3.500.000
- STEI	Rp. 3.500.000
- Sumber lain (.....)	-

Jakarta, 30 November 2021
Ketua Tim Peneliti,



Dr. Ir. Meita Pragiwani,MM.
NIDN 0426056901
Mengetahui, Wakil Ketua IV

Menyetujui, Kepala P3M

(Dr. M. Anhar, MSi, Ak.,CA)
NIDN 0019095901

(Drs. Jusuf Hariyanto, MSc)
NIDN 0325036001

DAFTAR ISI

Halaman Sampul	
Halaman Pengesahan	
Daftar Isi	
BAB I. PENDAHULUAN	
1. Latar Belakang	4
2. Rumusan Masalah	6
3. Tujuan dan Manfaat	6
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
1. Landasan Teori	8
2. Penelitian Terdahulu	28
3. Kerangka Pemikiran	33
4. Hipotesis Penelitian	34
BAB III. METODA PENELITIAN	
1. Lokasi Penelitian	35
2. Subyek, Obyek dan Unit Analisis Penelitian	35
3. Populasi, Sampel dan Sampling	35
4. Tahapan Penelitian	36
5. Rancangan Penelitian	36
6. Pengumpulan Data	36
7. Hipotesis Statistik	37
8. Metode Analisis	37
9. Jadwal kegiatan	38
10. Anggaran Biaya	39
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	45
1. Deskripsi Perusahaan	45

2. Data Demografi Responden	46
3. Analisis Statistik Deskriptif	48
4. Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	52
5. Pengujian Hipotesis Penelitian	60
6. Pembahasan Hasil Penelitian	63
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	65
5.1. Kesimpulan	65
PENUTUP	67
DAFTAR PUSTAKA	68

BAB I

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Pada era milenial ini, dunia dikejutkan dengan kemunculan virus di akhir tahun 2019 yang ditengarai berasal dari negara Republik Rakyat Tiongkok tepatnya di Kota Wuhan, Provinsi Hubei. Virus tersebut dikenal dengan sebutan Corona Virus Disease 2019 (Covid-19). Penyebaran virus ini sangat cepat dan mengkhawatirkan seluruh umat manusia, hal ini karena virus menyebar melalui tetesan kecil (droplet) dari hidung atau mulut pada saat batuk atau bersin. Droplet tersebut kemudian jatuh pada benda di sekitarnya yang apabila ada orang lain menyentuh benda yang sudah terkontaminasi dengan droplet tersebut, lalu orang itu menyentuh mata, hidung atau mulut (segitiga wajah), maka orang itu dapat terinfeksi Covid-19. Akibat penyebaran yang sangat pesat inilah, keadaan tersebut memberikan dampak negatif bukan hanya kesehatan, namun juga berdampak terhadap seluruh sendi kehidupan umat manusia, ekonomi, sosial masyarakat, perilaku hidup, pola aktivitas dan lainnya. Indonesia sebagai salah satu negara yang juga terjangkit, hal ini juga ternyata memiliki dampak yang sangat besar dalam bagi kehidupan sosial bermasyarakat.

Kondisi ini mengakibatkan seluruh aktivitas manusia harus dibatasi agar mampu mengurangi penularan Covid-19 tersebut, salah satu yang sangat dirasakan oleh manusia saat ini yakni kebijakan mengenai Work From Home (WFH) yang berarti aktivitas bekerja yang biasa dilakukan di tempat kerja, kini dilakukan di rumah atau dengan media virtual. Pandemi Covid-19 telah mengubah kebiasaan kita, baik dalam bekerja, beribadah, maupun belajar. Karena sejak awal, kesehatan dan keselamatan para karyawan menjadi perhatian utama Pemerintah. Sistem kerja WFH memang memiliki fleksibilitas yang tinggi, hal ini guna mendukung keseimbangan karyawan antara pekerjaan dan kehidupan. Kebiasaan individu dalam berkomunikasi dan berinteraksi satu sama lain dengan bertemu fisik tidak lagi menjadi prioritas ketika terjadinya wabah atau pandemi saat ini. Komunikasi dan interaksi segera akan digantikan dengan cara bertemu dalam dunia maya atau disebut virtual. Transformasi metode berkomunikasi tersebut menjadi sebuah tantangan tersendiri untuk seluruh lapisan masyarakat di dunia

Komunikasi secara sederhana didefinisikan sebagai interaksi antara dua orang atau lebih dengan tujuan bertukar informasi, menuntut keterampilan setiap individu untuk menguasainya. Tujuan pemberi informasi yang dibagikan kepada orang lain adakalanya untuk mendapat respon negatif maupun respon positif dari penerimanya. Maka dari itu, selain keterampilan yang mumpuni oleh pemberi informasi juga dibutuhkan keterampilan penerima informasi yang baik pula. Daya pikir penerima informasi dalam menyerap dan merespon informasi yang diterima harus sejalan dengan persepsi dari pemberi informasi agar tidak terjadi kesalahpahaman. Komunikasi dengan berbagai tujuannya bisa memberikan efek yang baik terhadap orang lain yaitu memberikan sebuah motivasi.

Komunikasi yang efektif akan cenderung lebih mudah membuat orang lain termotivasi yang akhirnya cenderung meningkatkan semangat, gairah, produktivitas, kepuasan maupun kinerjanya. Bahkan, dampak lain yang timbul dengan komunikasi yang baik dan efektif adalah seseorang akan merasa senang, meningkatkan loyalitas dan kesehatan mental, memunculkan rasa hormat dan rasa percaya. Komunikasi yang dilakukan dengan benar, terintegrasi ke dalam setiap tahapan krisis dan tanggap darurat, dapat membantu mengurangi hal yang ditakutkan yaitu penderitaan dan kematian. Mampu berkomunikasi secara efektif adalah bagian terpenting dari pekerjaan setiap pemimpin (Anggarina, 2020).

Seorang pimpinan harus berupaya agar karyawan mempunyai motivasi tinggi dalam bekerja, karena motivasi kerja dapat mendorong karyawan menjadi semangat bekerja dan memberikan yang dimilikinya seperti kemampuan dan keterampilan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. (Martinus, 2016). Prestasi kerja akan rendah jika karyawan tidak mempunyai motivasi untuk melakukan pekerjaan begitu juga sebaliknya (Satriyono, 2017), maka dari itu motivasi dan kinerja saling berkaitan (Harlie, 2010). Ketika karyawan mendapatkan insentif, pengakuan, dan penghargaan, maka motivasi karyawan juga akan meningkat (Danish dan Ali, 2010).

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yakni disiplin kerja (Turangan *et al.*2016). Pekerjaan akan dapat dilakukan secara maksimal dengan adanya disiplin kerja. Seseorang yang disiplin kerja cenderung akan bekerja sesuai dengan peraturan dan kewajiban. Jadi setidaknya dapat meminimalisasi pelanggaran peraturan perusahaan. Disiplin kerja yang buruk akan berdampak pada kinerja karyawan serta pelaksanaannya harus senantiasa dipantau, diawasi dan hal tersebut seharusnya menjadi perilaku yang baku setiap karyawan dalam suatu perusahaan khususnya untuk meningkatkan kinerja menurut Masasti dan Ismiyati (2015). Disiplin merupakan sikap untuk mematuhi semua peraturan organisasi dalam melakukan pekerjaan untuk mencapai tujuan yang di harapkan. Bila disiplin kerja tidak berjalan dengan baik untuk organisasi maka tidak terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang tidak maksimal.

Penilaian kinerja di PT. Rohde & Schwarz Indonesia dilakukan pada bulan Oktober setiap tahunnya melalui *Performance Appraisal Form*. Berhubung tahun fiskal (*Fiscal Year/FY*) di perusahaan adalah Juli ke Juni maka penilaian kinerja karyawan juga dihitung dari Juli ke Juni. Misalkan: Penilaian untuk kinerja FY 18/19 pada masa Juli 2018 hingga Juni 2019 dilakukan pada Oktober 2019. Begitu

pula penilaian untuk kinerja FY 19/20 pada masa Juli 2019 hingga Juni 2020 dilakukan pada bulan Oktober 2020.

Dari data yang diperoleh peneliti dari bagian Sumber Daya Manusia (SDM), ditemukan fenomena adanya perbedaan nilai kinerja antara FY 18/19 dan FY 19/20 yang cenderung mengalami penurunan.

Tabel 1.1 Data Evaluasi Kinerja Pegawai FY 18/19 dan FY 19/20

Skala Penilaian	Predikat	Tahun Fiskal	
		18/19	19/20
0 - 34	Sangat Buruk	-	-
41 - 80	Buruk	-	-
81 - 120	Cukup	8	41
121 - 160	Baik	102	75
161 - 200	Amat Baik	10	4

Mengacu kepada temuan hasil penilaian kinerja diatas, maka peneliti lebih lanjut ingin mengkaji tentang **Pengaruh Komunikasi, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Rohde & Schwarz Indonesia.**

2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas maka untuk melakukan perumusan permasalahan mengenai pengaruh komunikasi, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Rohde & Schwarz Indonesia. Adapun perumusan permasalahan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Rohde & Schwarz Indonesia?
2. Bagaimana pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Rohde & Schwarz Indonesia?
3. Bagaimana pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Rohde & Schwarz Indonesia?

3. Tujuan dan Manfaat

Sesuai dengan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengukur besarnya pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan PT. Rohde & Schwarz Indonesia.
2. Untuk mengukur besarnya pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT. Rohde & Schwarz Indonesia.
3. Untuk mengukur besarnya pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Rohde & Schwarz Indonesia.

Manfaat Penelitian

Adapun penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat:

1. Memberikan sumbangan terhadap ilmu sosial khususnya kajian pengembangan sumber daya manusia dan untuk memperhitungkan lebih jauh akan faktor komunikasi, motivasi dan disiplin kerja, karena pencapaian tujuan organisasi hanya dimungkinkan dengan kinerja karyawan yang optimal sehingga dapat menimbulkan dan meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam melaksanakan perannya untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai.
2. Sebagai salah satu informasi bagi peneliti lain yang akan meneliti lebih lanjut mengenai komunikasi, motivasi dan disiplin kerja serta pengaruhnya terhadap kinerja kerja karyawan.
3. Bagi manajemen perusahaan diharapkan dapat berguna dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan serta pemanfaatan sumber daya manusia secara produktif, efektif dan efisien dalam memenuhi dan meningkatkan kualitas sumber daya manusia-nya.
4. Bagi pimpinan atau manajer, sebagai bahan masukan evaluasi dalam menentukan langkah-langkah yang akan diambil bagi peningkatan kinerja karyawan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

1. Landasan Teori

Pengertian Kinerja Karyawan

Konsep kinerja atau prestasi kerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance* (Wirawan, 2012: 5). Istilah *performance* sering diindonesiakan sebagai *performa*, atau dikenal juga dengan istilah *kinerja*. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Pekerjaan adalah aktivitas menyelesaikan sesuatu atau membuat sesuatu yang hanya memerlukan tenaga kasar atau *blue collar worker*. Profesi adalah pekerjaan yang untuk menyelesaikan memerlukan penguasaan dan penerapan teori ilmu pengetahuan yang dipelajari dari lembaga pendidikan tinggi seperti yang dilakukan oleh profesional atau *white collar worker*. Suatu organisasi perusahaan didirikan memiliki tujuan tertentu yang ingin dicapainya. Dalam usaha untuk mencapai tujuan tersebut setiap perusahaan dipengaruhi oleh perilaku dari organisasi. Banyak faktor dalam perilaku dari organisasi tersebut yang ada, salah satunya adalah kinerja karyawan.

Menurut Edison (2016) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Mangkunegara (2009) dalam jurnal Setyowati & Haryani (2016) mengemukakan bahwa istilah kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.

Kinerja menjadi cerminan kemampuan dan keterampilannya dalam pekerjaan tertentu yang akan berdampak pada *reward* dari perusahaan. Menurut Sutrisno (2016), kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau

tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas.

Pengertian Kinerja menurut Armstrong (2006, 712) sebagai berikut: *“Performance is often defined simply in output terms-the achievement of quantified objectives. But performance is a matter not only of what people achieve but how they achieve it”*.

Dalam kutipan tersebut menyatakan bahwa kinerja itu bukan hanya hasil akhir yang dilihat, melainkan kita bisa melihat proses kinerja itu dengan melihat bagaimana proses orang itu mencapainya.

Perkembangan dari kinerja adalah sebuah bagian dari fundamental yang prosesnya berkesinambungan dari sebuah manajemen kinerja. Tujuannya untuk mencapai tingkat kinerja yang tinggi walaupun pengaruh ini dapat pula mencapai pencapaian dibawah kinerja yang dicanangkan. Sementara untuk manajemen sendiri kinerja yang rendah selalu mencapai kegagalan. Kinerja yang rendah mungkin disebabkan dari beberapa hal, seperti pemimpin yang tidak cukup baik, manajemen yang buruk atau sistem kerja yang tidak berfungsi dan lingkungan yang tidak mendukung. Banyak kegagalan dalam organisasi karena pemimpin yang tidak tegas, hal tersebut dikatakan oleh Armstrong (2006, 119).

Armstrong (2006) mengungkapkan bahwa kinerja seseorang dipengaruhi oleh empat faktor, yaitu: (a) faktor personal, meliputi keterampilan individu, kompetensi, motivasi dan rekrutment, faktor kepemimpinan yang berkualitas dan pemberian motivasi, bimbingan, dorongan yang diberikan, (b) faktor sistem pekerjaan, (c) faktor situasional meliputi perubahan dan penekanan dan (d) faktor internal dan eksternal.

Menurut Irawan (2000, 17) menyatakan bahwa kinerja (*performance*) sebagai output dari seorang pegawai, atau sebagai output dari proses manajemen, atau sebagai output dari suatu organisasi secara keseluruhan, dengan asumsi bahwa output tersebut harus dapat ditunjukkan dengan bukti yang nyata dan dapat terukur (dengan cara dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Lebih lanjut Irawan menambahkan bahwa dalam suatu organisasi terdapat tiga jenis kinerja, yaitu (a) kinerja organisasi, (2) kinerja proses, (3) kinerja pekerjaan.

Menurutnya, ketiga jenis kinerja ini saling berkaitan dan berhubungan, dan tidak bisa dipisahkan satu dengan lainnya. Kinerja organisasi tergantung dan dipengaruhi oleh sukses tidaknya dalam menjalankan kinerja proses (proses manajemen, proses administrasi, atau proses produksi), sedangkan kinerja proses tergantung pada bagus tidaknya kinerja dari pegawai yang menjalankan proses itu.

Menurut Moeheriono (2012: 339) berpendapat bahwa kinerja (*performance*) mempunyai pengertian sebagai kadar penyelesaian tugas dari pegawai dengan derajat kesediaan dan kemampuan tertentu yang dilandasi oleh suatu pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Armstrong (2006), menyatakan bahwa kinerja dapat didefinisikan sebagai proses yang sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan kinerja individu dan tim. Hal ini adalah cara dan sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim dan individu dengan memahami dan mengelola kinerja dalam kerangka kerja yang disepakati dari tujuan yang direncanakan, standar dan persyaratan kompetisi.

Armstrong (2006) juga berpendapat bahwa kinerja bukan hanya hasil akhirnya saja yang dilihat melainkan kita bisa melihat proses kinerja tersebut yaitu dengan melihat bagaimana orang mencapainya. Karyawan merupakan salah satu faktor kunci yang menjadi penyambung rantai kesuksesan sebuah perusahaan dalam meraih visi atau target yang telah ditentukan. Perusahaan membutuhkan adanya prestasi kerja dari para karyawannya untuk mencapai target tersebut. Seorang karyawan akan bekerja dengan produktif jika ia memiliki keterampilan yang disyaratkan, karakteristik yang baik serta mendapat dukungan dari manajemen dan tersedianya sumber daya yang memadainya untuk menghasilkan prestasi dan kinerja yang baik (Rivai, 2009).

Berdasarkan pengertian dari beberapa tokoh diatas, maka peneliti menyimpulkan bahwa kinerja merupakan hal-hal yang dapat dinilai dengan cara melakukan observasi terhadap apa yang dilakukan oleh karyawan berkaitan dengan pekerjaannya yang memberikan suatu hasil baik dari segi kualitas yang relevan dengan tujuan perusahaan.

Aspek-aspek Kinerja

PT. Rohde & Schwarz Indonesia melakukan penilaian kinerja terhadap para karyawannya berdasarkan pada sasaran kinerja yang disusun oleh setiap karyawan sebagai perencanaan kerja setiap tahun. Adapun aspek yang dinilai yaitu kompetensi inti dan kompetensi peran yang termasuk sebagai soft competence dan kompensasi bidang yang termasuk sebagai hard competence.

Berikut ini merupakan aspek yang termasuk dalam kompetensi inti dalam Mangkunegara (2006):

a) Integritas (Integrity).

Kemauan dan kemampuan mematuhi peraturan dan etika perusahaan, menegakkan kejujuran, bertanggung jawab, berani menyampaikan kebenaran, menyelaraskan perilaku pribadi terhadap nilai-nilai perusahaan agar terwujud landasan yang kuat dalam mencapai tujuan perusahaan.

b) Orientasi melayani pelanggan (Customer Service Orientation).

Kemauan dan kemampuan untuk peduli terhadap kebutuhan pelanggan (internal/eksternal) dalam memberikan layanan produk atau jasa dalam rangka mencapai kepuasan pelanggan sehingga mampu membangun dan menjaga loyalitas pelanggan.

c) Orientasi pada pencapaian (Achievement Orientation).

Kemauan dan kemampuan untuk bekerja dengan lebih baik, mencapai standar keberhasilan yang lebih tinggi, berorientasi pada kualitas dengan mengoptimalkan sumber daya yang tersedia.

d) Pembelajaran berkesinambungan (Continuous Learning).

Secara aktif mencari dan menemukan area-area baru untuk pembelajaran, secara regular menciptakan dan mengambil keuntungan dari kesempatan belajar yang ada, menggunakan pengetahuan dan keterampilan yang baru diperoleh pada pekerjaan dan belajar melalui aplikasinya.

e) Adaptasi (Adaptability).

Kemauan dan kemampuan menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif pada berbagai situasi, dengan berbagai rekan atau kelompok yang berbeda. Kemampuan untuk memahami dan menghargai perbedaan dan pandangan yang bertentangan atas suatu isu.

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja.

Menurut Timpe (1992), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor Internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan ia mempunyai kemampuan yang tinggi ataupun ia mempunyai tingkat inteligensi di atas rata-rata dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan yang rendah dan tidak mempunyai upaya untuk memperbaiki kemampuannya. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Menurut Davis (Mangkunegara, 2013) berpendapat bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivate (motivation). Faktor kemampuan terdiri dari kemampuan potensi IQ dan kemampuan reality (knowledge and skill), sedangkan faktor motivasi yaitu bagaimana sikap pimpinan dan bawahan mengenai situasi kerja di lingkungan organisasinya. Situasi kerja yang dimaksud mencakup hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pemimpin, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Menurut Gibson (2008) terdapat 3 faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu faktor individu, faktor psikologis dan faktor organisasi dengan penjelasan sebagai berikut:

- a) Faktor Individu. Faktor ini meliputi kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang.
- b) Faktor Psikologis. Faktor ini meliputi persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
- c) Faktor Organisasi. Faktor ini meliputi struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (reward system).

Berdasarkan penjelasan di atas, terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Namun, peneliti tidak menggunakan semua faktor tersebut dalam penelitian dengan alasan keefisienan dan keefektifan berjalannya penelitian. Sesuai dengan relevansi permasalahan yang ada serta ketertarikan peneliti, maka faktor kepemimpinan yang akan diuji dalam penelitian ini.

Menurut Sutrisno (2016), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- a) Efektivitas dan Efisiensi. Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Masalahnya adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektivitas organisasi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan.
- b) Otoritas dan tanggung jawab. Dalam organisasi yang baik, wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut.
- c) Disiplin. Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. masalah disiplin karyawan yang ada di dalam organisasi baik atasan maupun bawahan akan memberikan corak terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi akan tercapai apabila kinerja individu maupun kelompok ditingkatkan.
- d) Inisiatif. Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Dengan perkataan lain, inisiatif karyawan yang ada di dalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

Faktor-faktor lingkungan kerja yang memengaruhi prestasi kerja seorang karyawan adalah:

- a) Kondisi fisik
- b) Peralatan
- c) Waktu
- d) Material
- e) Pendidikan
- f) Supervisi
- g) Desain organisasi
- h) Pelatihan
- i) Keberuntungan

Pengukuran prestasi kerja karyawan diarahkan pada enam aspek yang merupakan bidang prestasi kunci bagi perusahaan. Enam aspek bidang prestasi kunci tersebut adalah (Sutrisno, 2010: 152):

- a) Hasil kerja, yaitu tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.
- b) Pengetahuan pekerjaan, tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.
- c) Inisiatif, yaitu tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan, khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.
- d) Kecekatan mental, yaitu kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.
- e) Sikap, yaitu tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
- f) Disiplin waktu dan absensi, yaitu tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

Indikator Kinerja Karyawan

Organisasi pada dasarnya di jalankan oleh manusia maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang ia lakukan dalam organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Indikator kinerja karyawan.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009: 75) sebagai berikut:

a) Kualitas.

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

b) Kuantitas.

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

c) Pelaksanaan tugas.

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

d) Tanggung Jawab.

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesedaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan

Komunikasi

Pengertian Komunikasi

Secara etimologis atau asal usul katanya, istilah komunikasi berasal dari kata *communicare* yang berarti menyampaikan suatu pandangan. Ini sejalan dengan arti kata *common* yang berarti kesamaan. Jadi komunikasi berkaitan dengan penyampaian sesuatu maksud dalam rangka mendapatkan kesamaan pandangan akan makna atau maksud yang sama. Namun penting pula melihat komunikasi kaitannya dengan istilah *community*.

Dalam pengertian ini dapat dilihat kesamaan dengan pembentukan komunitas. Jadi tidak dalam kesamaan pemahamannya saja, tapi secara lebih luasnya hubungan antar masyarakat yang berhasil diintegrasikan.

Robbins dan Judge (2007) menyatakan komunikasi merupakan proses berpindahya serta pemahaman akan pesan yang disampaikan. Hal ini berarti ide atau pesan tidak akan berarti apa-apa apabila tidak dipahami oleh orang lain.

Redding dan Sanborn (Loina, 2012) mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Yang termasuk dalam bidang ini adalah komunikasi internal, hubungan

manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi downward atau komunikasi dari atas ke bawahan, komunikasi upward atau komunikasi dari bawahan ke atasan, komunikasi horizontal atau komunikasi dari orang-orang yang sama level/tingkatannya dalam organisasi, keterampilan berkomunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis dan komunikasi evaluasi program.

Tidak ada kelompok yang dapat hidup tanpa komunikasi (pemindahan makna di antara anggota kelompoknya). Hanya lewat pemindahan arti atau makna dari satu orang ke orang lain informasi, ide dan gagasan dapat dihantarkan. Tetapi komunikasi itu lebih dari sekadar menanamkan ide atau makna tetapi harus juga dipahami sehingga tidak terjadi kesalahpahaman yang diutarakan oleh Robbins dan Judge (2015). Dan Robbins dan Judge (2015) juga mengutarakan bahwa komunikasi memiliki empat fungsi utama di dalam kelompok atau organisasi. Empat fungsi utama tersebut sebagai berikut:

- a) Kendali: Komunikasi akan mengedalikan dan membatasi perilaku anggota dalam beberapa cara, setiap organisasi mempunyai tata cara, aturan, wewenang dan panduan formal yang harus dipahami dan disepakati bersama serta dipatuhi bersama oleh setiap karyawan.
- b) Motivasi: Komunikasi membantu memberikan motivasi dengan menjelaskan para karyawan apa yang harus dilakukan dan bagaimana mereka bekerja dengan baik dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerjanya.
- c) Pengungkapan emosional: perusahaan yang memiliki banyak karyawan terdiri dari kelompok-kelompok kerja dimana mereka menjadi sumber utama untuk interaksi sosial antar mereka, komunikasi yang terjadi di dalam kelompok itu merupakan mekanisme mendasar dalam berinteraksi dengan anggota-anggota menunjukkan perasaannya, seperti kekecewaan dan rasa puas mereka oleh karena itu komunikasi menyiarkan ungkapan emosional dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial.
- d) Informasi: komunikasi memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok sebagai dasar dalam mengambil keputusan dengan meneruskan data yang digunakan untuk menilai pilihan-pilihan alternatif dan pandangan yang lebih luas.

Menurut Griffin (2003) komunikasi organisasi mengikuti teori manajemen klasik, yang menempatkan suatu bayaran pada daya produksi, presisi dan efisiensi. Adapun prinsip-prinsip dari teori manajemen klasik adalah sebagai berikut:

- a) Kesatuan komando – suatu karyawan hanya menerima pesan dari satu atasan
- b) Rantai scalar – garis otoritas dari atasan ke bawahan, yang bergerak dari atas sampai kebawah untuk organisasi; rantai ini, yang diakibatkan oleh prinsip kesatuan komando, harus digunakan sebagai satuan saluran untuk pengambilan keputusan dan komunikasi.
- c) Divisi pekerjaan – manajemen perlu arahan untuk mencapai suatu derajat tingkat spesialisasi yang dirancang untuk mencapai sasaran organisasi dengan suatu cara efisien.
- d) Tanggung jawab dan otoritas – perhatian harus dibayarkan kepada hak untuk memberi order dan ketaatan seksama; suatu ketepatan keseimbangan antara tanggung jawab dan otoritas harus dicapai.
- e) Disiplin – ketaatan, aplikasi, energy, perilaku dan tanda rasa hormat yang keluar seturut kebiasaan dan aturan disetujui.
- f) Mengebawahkan kepentingan individu dari kepentingan umum – melalui contoh peneguhan, persetujuan adil dan pengawasan terus menerus.

Sedangkan untuk pengertian secara *definitive*, dapat kita kemukakan beberapa pendapat ahli, diantaranya:

Sikula, A.E., (Mangkunegara, (2000: 145) mendefinisikan komunikasi adalah proses pentransferan informasi, pemaknaan dan pemahaman dari satu orang, tempat atau sesuatu kepada orang lain. Pakar manajemen dan organisasi Chester Barnard mengungkapkan pentingnya komunikasi sebagai unsur pokok organisasi, sebab, susunan, keluasan dan cakupan organisasi keseluruhan ditentukan oleh baik buruknya teknik komunikasi.

Menurut pendapat Robbins dan Judge (2015) komunikasi menjalankan empat fungsi utamadi dalam organisasi, yaitu fungsi kendali, fungsi informasi, fungsi pengungkapan emosional dan fungsi motivasi. Fungsi komunikasi bertindak menjalankan fungsi kendali karena dapat mengendalikan perilaku anggota dalam

beberapa cara. Komunikasi yang terlaksana dari bawahan ke atasan langsungnya dalam proses mengkomunikasikan keluhan pekerjaan dan menyampaikan pendapat, maka komunikasi itu menjalankan fungsi kendali secara formal, serta komunikasi informal juga dapat mengendalikan perilaku, misalnya antara anggota suatu kelompok kerja. Komunikasi dapat membantu mengembangkan motivasi dengan menjelaskan kepada pegawai apa yang harus dilakukan untuk memperbaiki kinerja jika dibawah standar, memberikan umpan balik mengenai kemajuan ke arah tujuan, dan dorongan dari perilaku yang diinginkan. Hal ini merangsang memotivasi diri dan menuntuk komunikasi lebih baik dengan sesama karyawan. Komunikasi yang terjadi di antara kelompok merupakan mekanisme di mana para anggota menyiarkan ungkapan emosional dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial.

Hal tersebut dikarenakan komunikasi yang baik akan dapat menciptakan hubungan kerja yang baik juga. Keadaan yang kondusif seperti ini membuat karyawan dapat mengerjakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya dengan kesalahan yang minimal, sehingga hasil yang diperoleh akan lebih berkualitas dan optimal, dengan demikian komunikasi yang baik dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Goris, 2007).

Dengan jalur komunikasi ini dapat disampaikan penjelasan mengenai hal-hal penting seperti peranan karyawan dan tujuan dari organisasi, peristiwa yang terjadi dalam organisasi serta kebijakan-kebijakan pimpinan dengan segala akibat dan permasalahannya. Terutama yang erat hubungannya dengan tugas dalam menetapkan dan melaksanakan keputusan yang menyangkut diri, pekerjaan dan kepentingannya.

Komunikasi yang baik adalah menjalin pengertian antara pihak yang satu dengan pihak yang lain sehingga apa yang dikomunikasikan dapat dimengerti, dipikirkan dan akhirnya dilaksanakan oleh para pihak. Tanpa komunikasi yang baik maka semua instruksi-instruksi, rencana-rencana, saran-saran, petunjuk-petunjuk, motivasi dan sebagainya hanya tinggal di atas kertas. Tidak terjadi penyampaian pesannya dengan baik. Metode dan pendekatan dalam berkomunikasi yang digunakan dalam berkomunikasi memiliki dampak yang besar terhadap keberhasilan dalam mempengaruhi situasi yang ada.

Menurut Tubbs dan Moss dalam Sihotang (2006:40) komunikasi antar personal akan efektif apabila ide atau hal yang diprakarsai dan dimaksudkan oleh komunikator amat cocok dengan ide yang dirasakan dan direspons balik oleh lawan dalam berkomunikasi. Alasan utama mengapa komunikasi harus terjadi dalam organisasi, yaitu: (1) adanya kebutuhan untuk mengurangi kondisi ketidakpastian, (2) memperoleh informasi, (3) menguatkan keyakinan tentang jalan yang ditempuh oleh organisasi sudah baik dan benar, (4) mempergunakan wewenang fungsional. Dalam organisasi, komunikasi membantu mengontrol perilaku organisasi. Karena di dalam organisasi terdapat tingkatan aturan formal yang berpengaruh pada sistem komunikasi, maka komunikasi yang baik harus ada keterbukaan dalam menyampaikan pesan informasi yakni kemampuan diantara atasan dengan bawahannya untuk menyampaikan informasi secara terbuka, jujur dan serta berkemauan untuk menanggapi dengan bersikap sportif, sopan dan bersungguh-sungguh dalam berkomunikasi. Komunikasi juga memberikan motivasi kepada anggota organisasi karena dalam organisasi terdapat klasifikasi mengenai hal-hal yang sebaiknya dilakukan karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

Bentuk-Bentuk Komunikasi

Bentuk-bentuk komunikasi menurut Gibson et.al. (2012) dapat dijabarkan sebagai berikut:

- a) Komunikasi Vertikal. Komunikasi Vertikal adalah komunikasi dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas atau komunikasi dari pimpinan ke bawahan dan dari bawahan ke pimpinan yang dilakukan secara timbal balik.
- b) Komunikasi Horizontal. Komunikasi Horizontal adalah komunikasi secara mendatar dilakukan, misalnya komunikasi yang dilakukan antara karyawan dengan karyawan dan komunikasi ini seringkali berlangsung secara tidak formal.
- c) Komunikasi Diagonal. Komunikasi Diagonal yang sering dinamakan juga komunikasi silang yaitu seseorang dengan orang lain yang satu dengan yang lainnya berbeda dalam kedudukan dan bagian.

Pendapat lainnya Daft (2018) menyebutkan, komunikasi dapat mengalir secara *vertical* atau *lateral* (menyisi). Dimensi vertikal dapat dibagi menjadi kebawah dan keatas.

- a) Ke bawah – Komunikasi yang mengalir dan terjadi dari satu tingkat dalam suatu kelompok atau organisasi ke suatu tingkat yang lebih bawah. Kegunaan dari cara komunikasi ini memberikan penetapan tujuan dan arahan, memberikan instruksi pekerjaan, menginformasikan kebijakan dan prosedur pada bawahan, menunjukkan masalah yang memerlukan perhatian dan mengemukakan umpan balik terhadap kinerja.
- b) Ke atas – Komunikasi yang mengalir ke suatu tingkat yang lebih tinggi dalam suatu kelompok atau organisasi yang digunakan untuk memberikan umpan balik kepada atasan, menginformasikan mereka mengenai kemajuan ke arah tujuan dan meneruskan masalah-masalah yang ada.

Sedangkan dimensi lateral, komunikasi yang terjadi pada tingkatan level yang sama di antara kelompok kerja yang sama, diantara anggota kelompok-kelompok kerja pada tingkat yang sama, diantara manajer-manajer pada tingkat yang sama menurut Daft (2018).

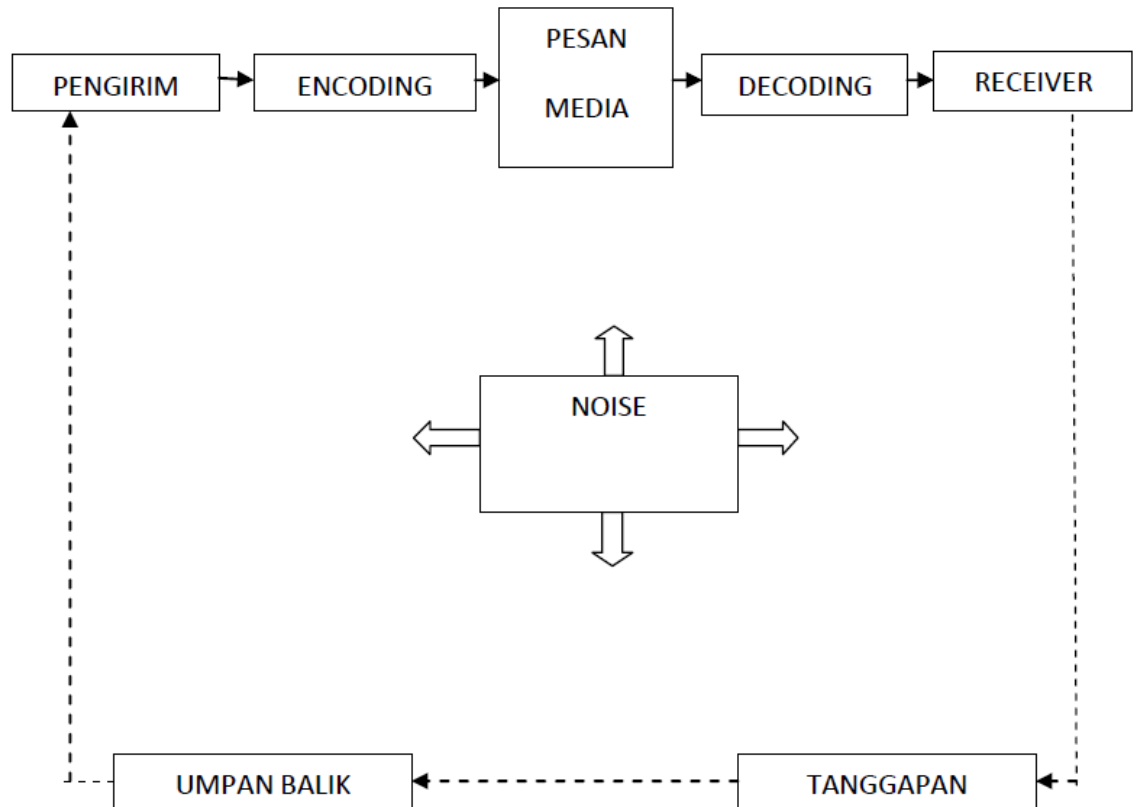
Proses Komunikasi

Untuk memahami proses komunikasi dapat dilihat dari unsur-unsur formula Lasswell (dalam Umam, 2012:223) yaitu:

- a) *Who* → siapa pengirimnya/komunikator
- b) *Say what* → apa yang dikatakan atau dikirimkan/pesan
- c) *In which channel* → saluran komunikasi apa yang digunakan/media
- d) *To whom* → ditunjukkan untuk siapa/ komunikan
- e) *with what effect* → apa akibat yang ditimbulkan

Dalam proses komunikasi, kewajiban komunikator adalah mengusahakan agar pesan-pesannya dapat diterima oleh komunikan sesuai dengan kehendak pengirim. Model proses komunikasi secara umum dapat memberikan gambaran kepada pengelola organisasi bagaimana memengaruhi atau mengubah sikap

anggota/stakeholder melalui desain dan implementasi komunikasi. Model proses komunikasi menurut Kotler digambarkan pada bagan 2.1 berikut.



Gambar 1
Model Komunikasi menurut Kotler
Sumber: Badrudin (2013: 205)

- a) Pengirim (*Sender*). Pengirim atau komunikator adalah orang yang berinisiatif dan menyiapkan pesan untuk disampaikan. Komunikator dapat berupa individu yang sedang berbicara, menulis, organisasi dan sebagainya.
- b) *Encoding*. *Encoding* adalah proses penerjemah informasi ke dalam simbol-simbol tertentu yang akan disampaikan kepada penerima informasi. *Encoding* dilakukan secara relative otomatis dalam komunikasi lisan sehari-hari.
- c) Pesan (*Message*). Pesan merupakan bentuk fisik hasil proses encoding. Kata merupakan pesan dalam komunikasi lisan, sedangkan tulisan merupakan pesan dalam komunikasi tertulis. Pesan sering kali juga disampaikan dengan gerakan tubuh, raut wajah, atau cara berbicara.

- d) Media Komunikasi. Media komunikasi merupakan metode penyampaian informasi dari satu pihak ke pihak lain. Jika komunikasi lisan maka udara atau alat penyampaian pesan merupakan media komunikasi, dan jika komunikasi tertulis, maka kertas dan pensil merupakan media komunikasi kata.
- e) *Decoding*. *Decoding* merupakan proses dimana penerima menerjemahkan atau mengartikan pesan yang diterima. Penerima akan memahami dan kemudian mengartikan pesan tersebut. Proses *decoding* dipengaruhi oleh banyak hal seperti latar belakang penerima, pengharapan penerima, dan kesamaan arti dengan pengirim dalam menerjemahkan simbol-simbol yang diterima.
- f) Penerima (*Receiver*). Penerima merupakan pihak yang menerima dan diharapkan mengerti pesan yang disampaikan oleh pengirim. Penerima dapat terdiri atas beberapa orang.
- g) Umpan balik (*Feedback*). Umpan balik adalah reaksi pihak penerima terhadap komunikasi yang dikirimkan oleh pengirim. Umpan balik dengan demikian merupakan kebalikan dari proses komunikasi dan dapat dipandang sebagai proses komunikasi yang baru yaitu penerima berubah menjadi pengirim dan pengirim berubah menjadi penerima.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komunikasi

Ada dua tinjauan faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi, yaitu (Mangkunegara, 2007: 148-150):

- a) Faktor dari pihak sender atau disebut pula komunikator, terdiri dari:
 - 1) Keterampilan sender. Sender sebagai pengirim informasi, ide, berita, pesan perlu menguasai cara-cara penyampaian pikiran baik secara tertulis maupun lisan.
 - 2) Sikap sender. Sikap sender sangat berpengaruh pada receiver. Sender yang bersikap angkuh terhadap receiver dapat mengakibatkan informasi atau pesan yang diberikan menjadi ditolak oleh receiver. Sikap sender yang ragu-ragu juga dapat mengakibatkan receiver menjadi tidak percaya terhadap informasi atau pesan yang disampaikan. Sender harus mampu bersikap meyakinkan terhadap pesan yang diberikan kepadanya.

- 3) Pengetahuan sender. Sender yang mempunyai pengetahuan luas dan menguasai materi yang disampaikan akan dapat menginformasi kepada receiversejelas mungkin, sehingga receiver akan lebih mudah mengerti pesan yang disampaikan oleh sender.
 - 4) Media saluran yang digunakan oleh sender. Media atau saluran komunikasi sangat membantu dalam penyampaian ide, informasi atau pesan kepada receiver. Sender perlu menggunakan media saluran komunikasi yang sesuai dan menarik perhatian receiver.
- b) Faktor dari pihak receiver, yaitu:
- 1) Keterampilan receiver. Keterampilan receiver dalam mendengar dan membaca pesan sangat penting. Pesan yang diberikan oleh sender akan dapat dimengerti dengan baik, jika receiver mempunyai keterampilan mendengar dan membaca.
 - 2) Sikap receiver. Sikap receiver terhadap sender sangat memengaruhi efektif tidaknya komunikasi. Contohnya, sikap receiver yang apriori, meremehkan, buruk sangka terhadap sender, maka komunikasi menjadi tidak efektif dan pesan menjadi tidak berarti bagi receiver.
 - 3) Pengetahuan receiver. Pengetahuan receiver sangat berpengaruh pula dalam komunikasi. Receiver yang mempunyai pengetahuan yang luas akan mudah dalam menginterpretasikan ide atau pesan yang diterimanya dari sender. Jika pengetahuan receiver kurang luas sangat memungkinkan pesan yang diterimanya menjadi kurang jelas atau kurang dapat dimengerti oleh receiver.
 - 4) Media saluran komunikasi. Media saluran komunikasi yang digunakan sangat berpengaruh dalam penerimaan ide atau pesan. Media saluran komunikasi berupa alat indera yang ada pada receiver sangat menentukan apakah pesan dapat diterima atau tidak untuknya. Jika alat indera receiver terganggu maka pesan yang diberikan oleh sender dapat menjadi kurang jelas bagi receiver.

Indikator Komunikasi

Variabel Komunikasi dalam penelitian ini menggunakan indikator menurut Hutapea dan Nurlama (2008: 28):

- a) Pengetahuan (knowledge) yang meliputi:
 - 1) Mengetahui dan memahami pengetahuannya dibidangnya masing-masing yang menyangkut tugas dan tanggung jawab dalam bekerja.
 - 2) Mengetahui pengetahuan yang berhubungan dengan peraturan, prosedur, teknik yang baru dalam perusahaan.
 - 3) Mengetahui bagaimana menggunakan informasi, peralatan dan teknik yang tepat dan benar.
- b) Keterampilan (skill) yang meliputi:
 - 1) Kemampuan dalam berkomunikasi dengan baik secara tulisan.
 - 2) Kemampuan dalam berkomunikasi dengan jelas secara lisan.
- c) Sikap (Attitude) yang meliputi:
 - 1) Memiliki kemampuan dalam berkomunikasi dalam bekerja.
 - 2) Adanya semangat kerja yang tinggi.
 - 3) Memiliki kemampuan dalam perencanaan pengorganisasian

Teori Motivasi

David McClelland memelopori motivasi kerja berpikir, pengembangan diri dalam pencapaian berbasis teori dan model motivasi dan dipromosikan dalam penggunaan metode penilaian terhadap karyawan secara berkesinambungan serta advokasi atau pendampingan berbasis kompetensi penilaian dan tes. Teori Clelland yang paling terkenal adalah tentang penjelasan 3 jenis motivasi yang diidentifikasi dalam karyanya buku “The Achieving Society” yaitu Motivasi untuk berprestasi (N-Ach), Motivasi untuk berkuasa (N-Pow) dan Motivasi untuk berafiliasi/bersahabat (N-Afill).

Dengan berpikir secara rasional dan bekerja keras diantara pribadi-pribadi dalam suatu organisasi untuk membuat sesuatu menjadi lebih sempurna, sesuai dengan posisi mereka di dunia seperti yang dikehendaki Tuhan. Konsep “need for achievement” adalah suatu semangat baru untuk menjadi lebih sempurna dalam menghadapi suatu pekerjaan sehari-hari, yang kemudian mendorong kebutuhan setiap individu-individu untuk lebih berprestasi. Dorongan tersebut tidak sekadar

untuk mendapatkan imbalan dalam bentuk material saja, tetapi lebih mencapai suatu kepuasan batin, apabila telah menyelesaikan pekerjaan dengan sempurna.

Orang-orang dalam organisasi yang memiliki kebutuhan untuk berprestasi (*need for achievement/N-Arh*) yang tinggi, mencoba untuk melampaui prestasi yang sudah ada sehingga cenderung menghindari situasi yang beresiko rendah. Orang-orang yang tergolong berprestasi tinggi (*achievers*) menghindari situasi dengan resiko rendah karena dengan mudah mencapai kesuksesan yang bukan pencapaian dengan bersungguh-sungguh. Dalam proyek dengan resiko tinggi, *achievers* melihat hasilnya sebagai suatu kesempatan yang melampaui kemampuan seseorang.

Menurut Clelland (1987) karakteristik orang yang berprestasi tinggi (*high achievers*) memiliki tiga ciri umum yaitu:

- a. Sebuah preferensi untuk mengerjakan tugas-tugas dengan derajat kesulitan moderat.
- b. Menyukai situasi-situasi dimana kinerja mereka timbul karena upaya-upaya mereka sendiri dan bukan karena faktor-faktor lain seperti kemujuran misalnya.
- c. Menginginkan umpan balik tentang keberhasilan dan kegagalan mereka, dibandingkan dengan mereka yang berprestasi rendah.

Apabila dilingkungan masyarakat terjangkit virus 'n Arh' maka dapat diharapkan masyarakat tersebut akan menghasilkan pertumbuhan ekonomi yang tinggi.

Dalam hirarki kebutuhan (*hierarchy of needs*) yang dikemukakan oleh Maslow (1943) Hipotesisnya adalah dalam setiap diri manusia terdapat hirarki dari lima kebutuhan. Kebutuhan-kebutuhan tersebut adalah:

- a. Fisiologis yang meliputi rasa lapar, haus, berlindung, seksual dan kebutuhan fisik lainnya.
- b. Rasa aman yang meliputi rasa ingin melindungi dari bahaya fisik dan emosional.
- c. Sosial yang meliputi rasa kasih sayang, kepemilikan, penerimaan dan persahabatan.

- d. Penghargaan yang meliputi faktor-faktor penghargaan internal seperti hormat diri, otonomi dan pencapaian. Dan faktor-faktor penghargaan eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian.
- e. Aktualisasi diri yaitu dorongan untuk menjadi seseorang sesuai kecapakannya; meliputi pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang dan pemenuhan diri sendiri.

Berdasarkan teori tersebut meskipun tidak ada kebutuhan yang benar-benar terpenuhi secara lengkap, sebuah kebutuhan yang pada dasarnya telah terpenuhi tidak lagi memotivasi. Jadi bila ingin memotivasi seseorang, menurut Maslow, perlu memahami tingkat hirarki orang tersebut berada saat ini dan fokus untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan di atas tingkat tersebut.

Kelima kebutuhan tersebut sangat penting dan terkait dalam bentuk tingkatan yang teratur. Satu tingkat kebutuhan menjadi kuat setelah tingkat kebutuhan yang lebih rendah terpenuhi kepuasannya.

McGregor (1960) mengemukakan dua pandangan nyata mengenai manusia: pandangan pertama pada dasarnya negatif, disebut Teori X (Theory X) dan yang kedua pada dasarnya positif, disebut Teori Y (Theory Y). Setelah mengkaji para manager berhubungan dengan para karyawan, McGregor menyimpulkan bahwa pandangan manager mengenai sifat manusia didasarkan atas beberapa kelompok asumsi tertentu dan bahwa mereka cenderung membentuk perilaku mereka terhadap karyawan berdasarkan asumsi-asumsi tersebut.

Menurut Teori X yang dikemukakan McGregor (1960), empat asumsi yang dimiliki oleh manager adalah:

- a. Karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan sebisa mungkin berusaha menghindarinya.
- b. Karena karyawan tidak menyukai pekerjaan, mereka harus dipaksa, dikendalikan atau diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan.
- c. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari perintah formal bila mungkin.
- d. Sebagian karyawan menempatkan keamanan di atas faktor lain terkait pekerjaan dan menunjukkan sedikit ambisi.

Bertentangan dengan pandangan-pandangan negatif mengenai sifat-sifat manusia dalam Teori X, McGregor menyebutkan empat asumsi positif yang disebutnya sebagai Teori Y:

- a. Karyawan menganggap kerja sebagai hal yang menyenangkan, seperti halnya istirahat atau bermain,
- b. Karyawan akan berlatih mengendalikan diri dan emosi untuk mencapai berbagai tujuan,
- c. Karyawan bersedia belajar menerima, bahkan mencari, tanggung jawab
- d. Kebutuhan hubungan (*need for affiliation*), keinginan untuk menjalin suatu hubungan antar personal yang ramah dan akrab.

Setiap kelompok karyawan memiliki tingkat kebutuhan kekuasaan. Karyawan yang mempunyai tingkat kebutuhan kekuasaan tinggi memiliki kecenderungan memilih kondisi bahwa mereka akan memperoleh dan mempertahankan kekuasaan untuk mempengaruhi orang lain. Berdasarkan teori diatas, pendapat yang dikemukakan oleh McClelland, Maslow dan McGregor, mengemukakan bahwa seseorang termotivasi atas dasar kebutuhan, bukan atas dasar keadilan maupun harapan.

Disiplin Kerja

Pengertian Disiplin Kerja

Disiplin adalah kegiatan manajemen untuk menjalankan standar-standar organisasional (Handoko, 2008: 208). Keteraturan adalah ciri utama organisasi dan disiplin adalah salah satu metode untuk memelihara keteraturan tersebut. Tujuan utama disiplin adalah untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Disiplin mencoba untuk mencegah kerusakan atau kehilangan harta benda, mesin, peralatan, dan perlengkapan kerja yang disebabkan oleh ketidakhati-hatian, senda gurau atau pencurian. Disiplin mencoba mengatasi kesalahan dan keteledoran yang disebabkan karena kurang perhatian, ketidakmampuan, dan keterlambatan.

Disiplin mempunyai dua pengertian, yaitu (Sutrisno, 2010: 87):

- a) Disiplin melibatkan belajar atau mengecek perilaku dengan menerapkan imbalan atau hukuman; dan

b) Disiplin hanya bertalian dengan tindakan hukuman terhadap pelaku kesalahan.

Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para karyawan. Manfaat disiplin kerja bagi organisasi adalah menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Manfaat disiplin kerja bagi karyawan adalah akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan organisasi. Disiplin karyawan adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi, baik tertulis maupun tidak tertulis.

Berikut disiplin yang baik akan tercipta pada suasana sebagai berikut (Sutrisno, 2010: 86):

- a) Tingginya rasa kepedulian karyawan terhadap pencapaian tujuan perusahaan.
- b) Tingginya semangat dan gairah kerja dan inisiatif para karyawan dalam melakukan pekerjaan.
- c) Besarnya rasa tanggung jawab para karyawan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
- d) Berkembangnya rasa memiliki dan rasa solidaritas yang tinggi di kalangan karyawan.
- e) Meningkatnya efisiensi dan produktivitas kerja para karyawan.

Indikator Indikator Disiplin Kerja

Indikator-Indikator disiplin kerja terdiri dari (Handoko, 2008: 208-211):

a) Disiplin Preventif.

Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat di cegah.

b) Disiplin Korektif.

Disiplin Korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran-pelanggaran lebih lanjut.

c) Disiplin Progresif.

Perusahaan bisa menerapkan suatu kebijaksanaan disiplin progresif, artinya memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang.

Faktor-Faktor yang Memengaruhi Disiplin Kerja

Faktor-Faktor yang memengaruhi disiplin kerja karyawan adalah (Sutrisno, 2010: 89-92):

- a) Besar kecilnya pemberian kompensasi. Besar kecilnya kompensasi dapat memengaruhi tegaknya disiplin. Para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, jika karyawan merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jeri payahnya yang telah dikorbankan bagi perusahaan.
- b) Ada tidaknya Keteladanan Pimpinan dalam Perusahaan. Keteladanan pemimpin sangat penting sekali, karena dalam lingkungan perusahaan, semua karyawan akan selalu memerhatikan bagaimana pimpinan dapat menegakkan disiplin dirinya dan bagaimana pimpinan dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan, dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang ditetapkan.
- c) Ada tidaknya Aturan pasti yang dapat dijadikan Pegangan. Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksanakan dalam perusahaan, jika tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan jika peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.
- d) Keberanian Pimpinan dalam mengambil Tindakan. Keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan sangat diperlukan ketika ada seorang karyawan yang melanggar disiplin, sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya.

Tindakan tegas yang diambil oleh seorang pimpinan akan membuat karyawan berjanji tidak akan mengulangi kesalahan yang telah dilakukan.

- e) Ada tindakan pengawasan Pimpinan. Orang yang paling tepat melaksanakan pengawasan terhadap disiplin ini tentulah atasan langsung para karyawan yang bersangkutan. Hal ini disebabkan para atasan langsung itulah yang paling tahu dan paling dekat dengan para karyawan yang ada dibawahnya.
- f) Ada tindakan perhatian kepada para karyawan. Pimpinan yang berhasil memberi perhatian yang besar kepada para karyawan akan dapat menciptakan disiplin kerja yang baik. Seorang pemimpin tidak hanya dekat dalam arti jarak fisik, tetapi juga mempunyai jarak dekat dalam arti batin.
- g) Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin, antara lain:
 - 1) Saling menghormati bila bertemu di lingkungan kerja.
 - 2) Melontarkan pujian sesuai dengan tempat dan waktunya, sehingga para karyawan akan turut merasa bangga dengan pujian tersebut.
 - 3) Sering mengikutsertakan karyawan dalam pertemuan-pertemuan, apalagi pertemuan yang berkaitan dengan nasib dan pekerjaan karyawan.
 - 4) Memberi tahu bila ingin meninggalkan tempat kepada rekan sekerja, dengan menginformasikan ke mana dan untuk urusan apa, walaupun kepada bawahan sekalipun.

Pelaksanaan disiplin kerja harus memperhitungkan juga keadaan karyawan, karena pemimpin mengetahui bahwa dari waktu ke waktu para karyawan membawa serta masalah-masalah pribadi ke tempat kerja. Penerapan disiplin secara membabi buta tanpa meninjau sebab-sebab dan suatu pelanggaran terlebih dahulu, akan menimbulkan hasil yang tidak menguntungkan.

2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan untuk mendapatkan bahan perbandingan dan acuan. Selain itu, untuk menghindari anggapan kesamaan dengan penelitian ini.

Maka dalam kajian pustaka ini peneliti mencantumkan hasil-hasil penelitian terdahulu sebagai berikut:

1. Hasil Penelitian Nurmaidah Br Ginting. (2018).

Penelitian Nurmaidah Br Ginting (2018) berjudul “*Pengaruh Disiplin Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Sekar Mulia Abadi Medan*”. Permasalahan yang terjadi di PT. Sekar Mulia Abadi berhubungan dengan disiplin kerja dan komunikasi. Karyawan sering absen dan datang terlambat dan komunikasi antara supervisor dan bawahan kurang efektif sehingga kinerja karyawan menurun, ditandai dengan menurunnya target penjualan sehingga tujuan perusahaan tidak tercapai. Berdasarkan uraian singkat tersebut, masalah yang dirumuskan dalam penelitian ini sebagai berikut; bagaimana pengaruh disiplin kerja dan komunikasi terhadap kinerja karyawan di PT. Sekar Mulia Abadi Medan. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan disiplin kerja, komunikasi dan kinerja karyawan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuantitatif, jenis penelitian ini adalah deskriptif kuantitatif, dan sifat penelitian ini adalah deskriptif eksplanatif. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, kuesioner, dan studi dokumentasi. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Lapangan Sekar Mulia Abadi yang berjumlah 102 responden, dimana 30 responden digunakan untuk menguji validitas dan sisanya, 72 responden digunakan sebagai sampel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hipotesis $r = 0,248$ pada satuan kerja disiplin dan $0,461$ merupakan unit komunikasi yang secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan dari dua variabel sebesar 26,2% terhadap kinerja karyawan pada PT. Sekar Mulia Abadi Medan dan sisanya 73,8% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Penelitian ini menyimpulkan bahwa disiplin kerja dan komunikasi secara simultan dan parsial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Lapangan Sekar Mulia Abadi.

2. Hasil Penelitian Hakim Fachrezi dan Hazmanan Khair. (2020)

Penelitian Hakim Fachrezi dan Hazmanan Khair (2020) berjudul “*Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu*” yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antara Komunikasi, Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. Penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif kuantitatif yaitu penelitian yang dilakukan untuk mengetahui metode analisis pengaruh langsung dan tidak langsung antara variabel eksogen dengan variabel endogen. Untuk pengujian hipotesis dilakukan dengan uji analysis path. Uji analysis path bertujuan mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung diantara variabel eksogen dan variabel endogen. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampel jenuh berjumlah 42 orang. Sampel penelitian ini adalah seluruh karyawan di unit *Safety, Risk, and Quality Control* pada PT. Angkasa Pura II Kantor Cabang Kualanamu. Hasil penelitian ini dengan uji analysis path menunjukkan bahwa ada pengaruh dan signifikan antara variabel komunikasi dan lingkungan kerja terhadap motivasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh dan tidak signifikan antara variabel komunikasi terhadap kinerja, ada pengaruh dan signifikan antara variabel lingkungan kerja dan motivasi terhadap kinerja. Selanjutnya hasil penelitian menunjukkan motivasi bukan berperan sebagai mediator pada pengaruh komunikasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pada unit *Safety, Risk, and Quality Control* di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu.

3. Hasil Penelitian Vivi Nila Sari. (2016)

Penelitian Vivi Nila Sari (2016) berjudul “*Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT Adira Dinamika Multifinance Tbk Cabang Bukittinggi*”. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap pengaruh motivasi, disiplin kerja dan komunikasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan PT Adira Dinamika Multifinance Tbk Cabang Bukittinggi. Populasi yang diambil adalah seluruh karyawan PT Adira Dinamika Multifinance Tbk Cabang Bukittinggi dengan jumlah karyawan sebanyak 164 orang. Teknik pengambilan sampel menggunakan

rumus dari Taro Yamane yang mendapatkan sampel sebanyak 62 orang. Jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah survey lapangan dengan menggunakan kuesioner. Jenis kuesioner yang dipergunakan adalah kuesioner tertutup. Hasil yang diperoleh dalam hipotesis adalah motivasi, disiplin kerja dan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu juga motivasi, disiplin kerja dan komunikasi secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Adira Dinamika Multifinance Tbk Cabang Bukittinggi.

4. Hasil Penelitian Zulfana Khongida, Nining Purnamaningsih, Daniel. (2018)
Penelitian Zulfana Khongida, Nining Purnamaningsih, Daniel (2018) berjudul “*Pengaruh Komunikasi, Motivasi, Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Cv. Denov Putra Brilian Tulungagung*”. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh variabel komunikasi terhadap kinerja karyawan di CV. Denov Putra Brilian Tulungagung dan untuk mengetahui pengaruh variabel motivasi terhadap kinerja karyawan di CV. Denov Putra Brilian Tulungagung. Selain itu bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di CV. Denov Putra Brilian Tulungagung dan untuk mengetahui pengaruh variabel komunikasi, motivasi, dan disiplin kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan di CV. Denov Putra Brilian Tulungagung. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode pengambilan sampel menggunakan metode sampling jenuh. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 63 responden. Metode pengumpulan data menggunakan kuisisioner, wawancara, dan studi pustaka. Metode analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa pertama, komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan hasil uji t hitung 2,130 dengan taraf signifikansi $0,037 < 0,05$. Kedua, motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan hasil uji t hitung 4,469 dengan taraf signifikansi $0,000 < 0,05$. Ketiga, Kinerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan hasil uji t hitung 2,935 dengan taraf signifikansi $0,005 < 0,05$. (4) Komunikasi, motivasi, dan disiplin

kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan dengan hasil uji F hitung 68,848 dengan taraf signifikansi $0,000 < 0,05$.

5. Hasil Penelitian Rr. Watie Rachmawati. (2016)

Penelitian Rr. Watie Rachmawati (2016) berjudul "*Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank BJB Kantor Cabang Suci Bandung*". Dalam penelitian ini masalah yang terjadi adalah pelaksanaan pelatihan dan motivasi yang kurang efektif bagi karyawan di PT Bank BJB Kantor Bandung, sehingga kinerja mereka kurang optimal. Penelitian ini bertujuan untuk menguji Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT Bank BJB Kantor Bandung. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT Bank BJB yang berjumlah 51 orang para karyawan. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sampling sensus, pengambilan sampel sebanyak 51 karyawan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, data untuk penelitian ini diperoleh melalui kuesioner (angket) yang telah diisi oleh responden yang telah ditentukan. Metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis regresi linier berganda. Hasil analisis korelasi Pearson menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara pelatihan dan motivasi kerja dan kinerja karyawan berada pada tingkat hubungan yang kuat, artinya pelatihan dan motivasi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja. Sedangkan koefisien penentuan artinya pelatihan dan motivasi telah memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan.

Selain penelitian-penelitian terdahulu domestik, peneliti juga bahan perbandingan dan acuan dari penelitian internasional sebagai berikut:

1. Hasil Penelitian dari Goris, J.R. (2007)

Penelitian dari Goris, J.R. (2007) berjudul "*Effects of satisfaction with communication on the relationship between individual-job congruence and job performance/satisfaction*". Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh moderasi kepuasan komunikasi pada hubungan antara kongruensi individu-pekerjaan dan prestasi kerja dan kepuasan kerja. Analisis regresi moderat digunakan untuk menilai data yang dikumpulkan dari 302 karyawan yang membahas variabel penelitian lingkup pekerjaan, kekuatan kebutuhan

pertumbuhan, kepuasan dengan komunikasi, prestasi kerja, dan kepuasan kerja. Kepuasan dengan komunikasi mendapat dukungan yang lemah sebagai moderator model kesesuaian pekerjaan individu; namun, kepuasan dengan komunikasi menerima dukungan kuat sebagai prediktor utama kinerja dan kepuasan.

2. Hasil Penelitian dari Pawirosumarto *et al.* (2017)

Penelitian dari Pawirosumarto *et al.* (2017) berjudul “*Factors Affecting Employee Performance of PT. Kiyokuni Indonesia*” ini bertujuan untuk menguji, menganalisis, dan menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi, dan disiplin terhadap kinerja karyawan secara simultan dan parsial pada PT. Kiyokuni Indonesia. Data primer yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari kuisioner tentang motivasi, kedisiplinan, gaya kepemimpinan, dan kinerja pegawai. Dari 451 orang sebagai populasi, sejumlah 82 responden yang memenuhi kriteria sebagai sampel dipilih dengan menggunakan rumus Slovin. Metode analisis yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda dengan menggunakan SPSS Versi 22. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara parsial antara gaya kepemimpinan, motivasi kerja, dan disiplin terhadap kinerja karyawan. Disiplin merupakan variabel yang paling berpengaruh kuat terhadap kinerja pegawai, sehingga perlu perhatian khusus. Responden penelitian ini bekerja pada perusahaan yang menghasilkan produk melalui kerja tangan (kerja manual) dan bertujuan untuk mempromosikan produknya di pasar internasional.

3. Hasil Penelitian dari Prayogi *et al.* (2019)

Penelitian dari Prayogi *et al.* (2019) berjudul “*The Influence of Communication and Work Discipline to Employee Performance*”. Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh komunikasi dan disiplin terhadap kinerja pegawai PDAM Tirtanadi di Provinsi Sumatera Utara. Pendekatan dalam penelitian ini adalah asosiatif dengan melihat hubungan atau pengaruhnya antara variabel independen dengan variabel dependen. Jumlah sampel dalam

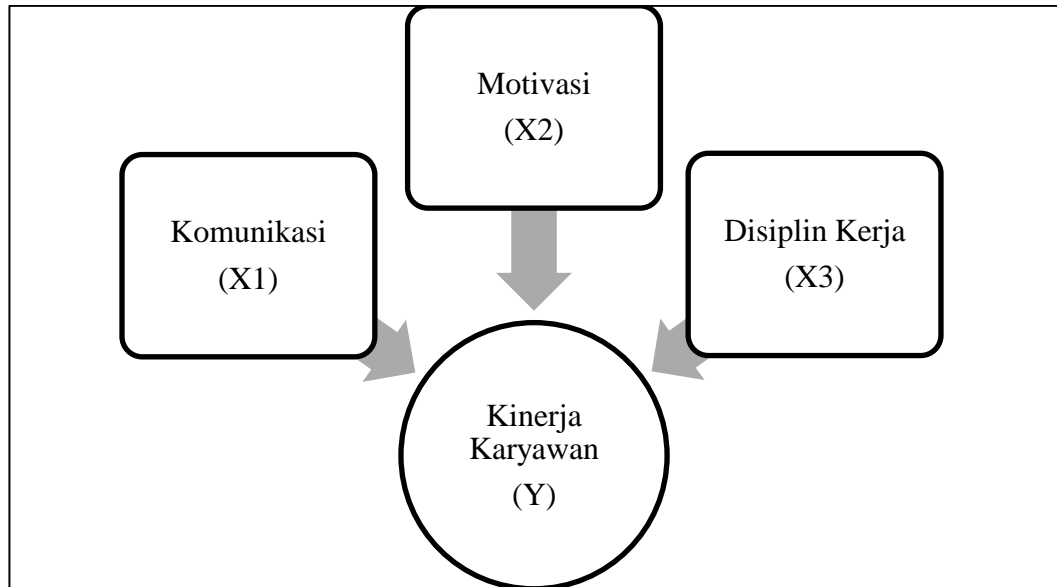
penelitian ini berjumlah 74 responden yang merupakan pegawai PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Hasil penelitian ini secara parsial komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,556 > 1,665$), disiplin kerja secara parsial juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($5,327 > 1,665$) dan komunikasi simultan dan Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($78,520 > 3,12$).

3. Kerangka Pemikiran

Kerangka penelitian berdasarkan kajian teoritis dan didukung hasil penelitian terdahulu. Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis hubungan antara variabel yang akan diteliti. Menurut Uma Sekaran (dalam Sugiyono, 2017:60), mengemukakan bahwa kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai masalah yang penting. Sedangkan menurut Suriasumantri (dalam Sugiyono, 2017:60), kerangka pemikiran ini merupakan penjelasan sementara terhadap gejala-gejala yang menjadi objek permasalahan.

Berdasarkan pembahasan tersebut dapat disimpulkan bahwa kerangka berpikir adalah penjelasan sementara secara konseptual tentang keterkaitan hubungan pada setiap objek permasalahan berdasarkan teori.

Kerangka berpikir ini menggambarkan pengaruh tiga variabel independen yaitu komunikasi, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Pemikiran tersebut dapat digambarkan dalam sebuah kerangka pemikiran seperti pada gambar 2.1. dibawah ini.



Bagan 2.1. Kerangka Konseptual Penelitian

4. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2018:63). Berdasarkan model hipotesis tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- 1) H1: Komunikasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan PT. Rohde & Schwarz Indonesia.
- 2) H2: Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan PT. Rohde & Schwarz Indonesia.
- 3) H3: Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan PT. Rohde & Schwarz Indonesia.

BAB III. METODA PENELITIAN

1. Lokasi Penelitian

Lokasi dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan di PT. Rohde & Schwarz Indonesia, Jakarta. Adapun alasan memilih lokasi penelitian tersebut karena merupakan tempat peneliti bekerja. Waktu yang digunakan peneliti untuk penelitian ini dilaksanakan sejak tanggal dikeluarkannya ijin penelitian dalam kurun waktu kurang lebih 2 (dua) bulan, 1 bulan pengumpulan data dan 1 bulan pengolahan data yang meliputi penyajian dalam bentuk tesis dan proses bimbingan berlangsung.

2. Subyek, Obyek dan Unit Analisis Penelitian

Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Variabel penelitian terdiri dari dua macam, yaitu: variabel terikat (dependent variable) atau variabel yang bergantung pada variabel lainnya dan variabel bebas (independent variabel) atau variabel yang tidak bergantung pada variabel lainnya. Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

- a. Variabel terikat (dependent variable), yaitu kinerja karyawan.
- b. Variabel tidak terikat (independent variable), yaitu komunikasi, motivasi dan disiplin kerja.

3. Populasi, Sampel dan Sampling

Menurut Sugiyono (2016: 80) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek dan subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Maka populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di PT. Rohde & Schwarz Indonesia yang berjumlah 120 karyawan.

Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 120 orang, sehingga persentase kelonggaran yang digunakan adalah 5%. Maka untuk mengetahui sampel penelitian, berikut perhitungannya:

$$n = \frac{120}{1 + 120 (0,05)^2} = 92.30$$

Jumlah sampel dibulatkan menjadi 92 orang.

Berdasarkan perhitungan diatas sampel yang menjadi responden dalam penelitian ini sebanyak 92 orang, sampel diambil berdasarkan teknik *probability sampling, simple random sampling*, dimana peneliti memberikan peluang yang sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi itu sendiri.

4. Tahapan Penelitian

1. Persiapan
2. Survei ke Lokasi
3. Pelaksanaan
4. Pembuatan kuesioner
5. Penyebaran Kuesioner
6. Pengolahan Data
7. Penyusunan Laporan Penelitian
8. Penyusunan
9. Penyerahan Laporan Penelitian

5. Rancangan Penelitian

Jenis penelitian merupakan cara peneliti yang digunakan dalam mendapatkan data dalam mencapai tujuan tertentu. Menurut Sugiyono (2016: 2) metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu, dan penelitian itu didasarkan pada ciri-ciri keilmuan, yaitu rasional, empiris, dan sistematis. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan penelitian asosiatif atau penelitian berdasarkan hubungan yang bertujuan untuk mengetahui antar dua variable atau lebih dan penelitian ini mempunyai kausal (sebab-akibat) antara variabel independen yaitu: komunikasi

(X1), motivasi (X2), dan disiplin kerja (X3) dengan variable dependen yaitu kinerja karyawan (Y) pada PT. Rohde & Schwarz Indonesia.

6. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai sumber data, antara lain sumber data primer dan sekunder:

1) Data Primer.

Data primer adalah data asli yang dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab masalah risetnya secara khusus. Jenis data yang digunakan adalah data dari hasil jawaban kuisioner yang dibagikan kepada karyawan PT. Rohde & Schwarz Indonesia.

2) Data Sekunder.

Data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan oleh pihak lain bukan oleh penelitian sendiri untuk tujuan lain, artinya data yang diperoleh dari pihak kedua. Data sekunder dalam penelitian ini adalah data jumlah karyawan dan data kinerja karyawan atau *Key Performance Indicator* (KPI) yang diperoleh dari wawancara dengan kepala bagian personalia pada PT. Rohde & Schwarz Indonesia.

7. Hipotesis Statistik

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2018:63). Berdasarkan model hipotesis tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- 4) H1: Komunikasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan PT. Rohde & Schwarz Indonesia.
- 5) H2: Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan PT. Rohde & Schwarz Indonesia.
- 6) H3: Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan PT. Rohde & Schwarz Indonesia.

8. Metode Analisis

Dalam penelitian ini akan digunakan beberapa teknik pengumpulan data yaitu:

1) Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Penelitian ini dilakukan dengan mengkaji berbagai teori dan bahasan yang relevan dengan penyusunan data yang bersumber dari berbagai referensi seperti *literature*, arsip, dokumentasi, dan data lain yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

2) Penelitian Lapangan (*Field Research*)

Teknik ini dilakukan dengan cara turun langsung ke tempat penelitian untuk memperoleh data-data berkaitan dengan kebutuhan penelitian, data tersebut di peroleh dengan cara:

- a. Wawancara untuk memperoleh data yang lebih lengkap, penulis mengadakan wawancara langsung dengan bagian yang menangani masalah yang diperlukan dalam membahas permasalahan yang terjadi.
- b. Kuesioner, menurut Sugiyono (2016: 142) merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab. Pengumpulan data dengan memberikan pertanyaan tertulis kepada responden di PT. Rohde & Schwarz Indonesia.

Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert. Pengukuran untuk variabel Independen dan Dependen menggunakan teknik *scoring* untuk memberikan nilai pada setiap alternatif jawaban sehingga data dapat dihitung.

Tabel 3.1
Instrumen Skala Likert

Penelitian	Skor
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Ragu-Ragu (RG)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

BAB 4

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Perusahaan

PT. Rohde & Schwarz Indonesia yang merupakan perusahaan PMA (Penanaman Modal Asing) yang merupakan anak perusahaan dari Rohde & Schwarz Regional Headquarter Singapore Pte. Ltd. dan Rohde & Schwarz GmbH. Didirikan pada tahun 2003 dan beralamat di Gedung Cibis Nine Jl. TB Simatupang No. 2, Cilandak Jakarta Selatan Indonesia.

Grup teknologi berbasis di Munich mengembangkan, memproduksi dan menjual berbagai barang modal elektronik untuk industri dan pelanggan pemerintah dengan fokus pada solusi yang berkontribusi pada dunia yang lebih aman dan terhubung.

Rohde & Schwarz telah mengelompokkan aktivitasnya ke dalam empat bidang bisnis untuk menangani pasar yang berbeda dengan produk khusus, sebagai berikut:

1. Pengujian dan pengukuran: Rohde & Schwarz adalah pemasok terkemuka pasar di sektor komunikasi seluler dan nirkabel, menawarkan portofolio lengkap instrumen dan sistem T&M untuk pengembangan, produksi dan pengujian penerimaan komponen dan perangkat konsumen serta untuk pengaturan dan memantau jaringan seluler. Pasar T&M penting lainnya termasuk industri otomotif, sektor kedirgantaraan dan pertahanan, semua segmen elektronik industri serta penelitian dan pendidikan.
2. Dalam penyiaran dan media, Rohde & Schwarz membahas operator jaringan, penyedia konten, studio, dan produsen elektronik konsumen. Portofolionya mencakup solusi untuk seluruh rantai transmisi untuk konten audiovisual - mulai dari keluaran kamera dan siaran terestrial hingga transmisi melalui satelit dan jaringan IP.
3. Dirgantara, Pertahanan dan Keamanan terdiri dari komunikasi khusus, pengintaian dan produk keamanan untuk angkatan bersenjata, otoritas dan organisasi keselamatan dan keamanan publik serta untuk operator infrastruktur penting.

4. Bidang bisnis jaringan dan keamanan siber menawarkan komponen dan produk infrastruktur jaringan WAN, LAN, dan WLAN yang aman untuk melindungi transmisi data, perangkat, dan aplikasi.

4.2 Data Demografi Responden

Berdasarkan 92 kuesioner yang dapat diolah, maka diperoleh informasi mengenai demografi responden sebagai acuan dalam melihat karakteristik responden yang menjadi sampel penelitian. Adapun gambaran mengenai demografi responden dalam penelitian ini berdasarkan jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan usia. Secara lebih rinci demografi responden dapat dilihat pada tabel-tabel dibawah ini:

Tabel 4. 1 Responden berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	55	60%
Perempuan	37	40%
Jumlah	92 orang	100%

Sumber: Data diolah pada tahun 2021

Pada tabel 4.1 dapat kita lihat bahwa yang paling banyak bekerja di PT. Rohde & Schwarz Indonesia sebesar 60% atau setara dengan 55 orang adalah responden dengan jenis kelamin laki-laki. Sedangkan 40% adalah responden dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 37 orang.

Penjelasan diatas memberikan indikasi bahwa pada umumnya pada divisi marketing khususnya promosi dan penjualan dan pada divisi servis sangat dibutuhkan laki-laki untuk terjun ke lapangan.

Tabel 4. 2 Responden berdasarkan Tingkat Pendidikan

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
SMA/SMK	2	2%
Diploma (D1/D2/D3)	19	21%
Sarjana (S1)	68	74%

Pascasarjana (S2)	3	3%
Jumlah	92 orang	

Sumber: Data diolah pada tahun 2021

Pada tabel 4.2 dapat dijelaskan bahwa responden didominasi oleh tingkat pendidikan Sarjana yaitu sebanyak 68 orang dengan 74%. Diikuti responden terbanyak kedua dengan tingkat pendidikan Diploma sebanya 19 orang atau 21%, tingkat pendidikan SMA/SMK sebanyak 2 orang atau 2% dan terakhir adalah tingkat pendidikan pascasarjana (S2) sebanyak 3 orang atau 3%.

Kondisi ini terjadi karena sebagian besar responden adalah karyawan yang bekerja dilapangan, karena mereka tidak hanya membawa nama baik perusahaan tetapi juga bertugas mempromosikan dan memperbaiki alat, maka dibutuhkan kepintaran dan keahlian khusus.

Tabel 4. 3 Responden berdasarkan Usia

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
20 – 30 Tahun	23	25%
31 – 40 Tahun	50	54%
41 – 50 Tahun	16	17%
51 – 55 Tahun	3	3%
Jumlah	92 orang	

Sumber: Data diolah pada tahun 2021

Pada tabel 4.3 menjelaskan bahwa jumlah karyawan yang menjadi responden berdasarkan usia mulai dari 20 hingga 30 tahun adalah sebanyak 23 orang dengan presentasi 25%, usia responden 31 hingga 40 tahun sebanyak 50 orang dengan presentasi 54%, usia responden 41 hingga 50 tahun sebanyak 16 orang dengan presentasi 17% dan usia responden 51 hingga 55 tahun sebanyak 3 orang dengan presentasi 3%.

Usia bisa menentukan tingkat kedewasaan seseorang sehingga hal ini bisa mempengaruhi dalam perilakunya dan cara pemikirannya.

4.3 Analisis Statistik Deskriptif

Pada bagian ini akan membahas bentuk sebaran jawaban responden terhadap keseluruhan konsep yang diukur. Untuk dapat menganalisa kecenderungan jawaban responden terhadap masing-masing variabel mengacu kepada kecenderungan jawaban dari responden untuk masing-masing item pertanyaan dan nilai rata-rata (mean) pada dimensi yang dikategorikan kedalam rentang skor berdasarkan perhitungan skor dengan skala likert yang digunakan dalam penelitian ini. Sehingga bisa dihasilkan data yang merupakan gambaran nyata dari pengalaman yang dialami dan persepsi dari responden mengenai kondisi yang ada menurut penilaian responden.

Tabel 4. 4 Tabulasi Kuesioner Komunikasi

Pertanyaan Kuisoner	Mean	Min	Max	Standard Deviation
K1	4.250	2.000	5.000	0.789
K2	4.087	2.000	5.000	0.868
K3	3.837	2.000	5.000	0.876
K5	3.891	2.000	5.000	0.853
K4	3.978	2.000	5.000	0.884
K6	3.870	2.000	5.000	0.875
Total Skor	23.913	12	30	
Rata-rata	3.986	2	5	

Terdapat 6 pernyataan untuk variabel Komunikasi (X1) dimana jawaban SS atau sangat setuju merupakan skor 5, untuk jawaban S atau setuju merupakan skor 4, untuk jawaban R atau ragu-ragu merupakan skor 3, untuk jawaban TS atau tidak setuju merupakan skor 2 dan untuk jawaban STS atau sangat tidak setuju merupakan skor 1.

Dapat diuraikan dari tabel 4.4 bahwa dari jawaban seluruh responden diperoleh angka rata-rata 23.913 yang apabila dibagi dengan 6 pernyataan akan mendapatkan angka 3.986 (pembulatan menjadi angka 4). Artinya adalah rata-rata responden menjawab Setuju yang mengartikan komunikasi dalam kategori yang baik.

Tabel 4. 5 Tabulasi Kuesioner Motivasi

Pertanyaan Kuisoner	Mean	Min	Max	Standard Deviation
M1	4.011	2.000	5.000	0.866
M2	4.000	2.000	5.000	0.872
M3	4.304	3.000	5.000	0.748
M4	4.239	3.000	5.000	0.785
M5	4.065	2.000	5.000	0.857
M6	4.380	3.000	5.000	0.750
Total Skor	25	15	30	
Rerata	4.167	2.5	5	

Terdapat 6 pernyataan untuk variabel Motivasi (X2) dimana jawaban SS atau sangat setuju merupakan skor 5, untuk jawaban S atau setuju merupakan skor 4, untuk jawaban R atau ragu-ragu merupakan skor 3, untuk jawaban TS atau tidak setuju merupakan skor 2 dan untuk jawaban STS atau sangat tidak setuju merupakan skor 1.

Dapat diuraikan dari tabel 4.5 bahwa dari jawaban seluruh responden diperoleh angka rata-rata 25 yang apabila dibagi dengan 6 pernyataan akan mendapatkan angka 4.167 (pembulatan menjadi angka 4). Artinya adalah rata-rata responden menjawab Setuju yang mengartikan Motivasi dalam kategori yang baik.

Tabel 4. 6 Tabulasi Kuesioner Disiplin Kerja

Pertanyaan Kuisoner	Mean	Min	Max	Standard Deviation
DK1	3.880	2.000	5.000	0.870
DK2	4.033	3.000	5.000	0.853
DK3	4.174	3.000	5.000	0.802
DK4	4.011	2.000	5.000	0.853
DK5	3.902	2.000	5.000	0.848

DK6	3.924	2.000	5.000	0.875
Total Skor	23.924	14	30	
Rerata	3.987	2.333	5	

Terdapat 6 pernyataan untuk variabel Disiplin Kerja (X3) dimana jawaban SS atau sangat setuju merupakan skor 5, untuk jawaban S atau setuju merupakan skor 4, untuk jawaban R atau ragu-ragu merupakan skor 3, untuk jawaban TS atau tidak setuju merupakan skor 2 dan untuk jawaban STS atau sangat tidak setuju merupakan skor 1.

Dapat diuraikan dari tabel 4.6 bahwa dari jawaban seluruh responden diperoleh angka rata-rata 23.924 yang apabila dibagi dengan 6 pernyataan akan mendapatkan angka 3.987 (pembulatan menjadi angka 4). Artinya adalah rata-rata responden menjawab Setuju yang mengartikan Disiplin Kerja dalam kategori yang baik.

Tabel 4. 7 Tabulasi Kuesioner Kinerja

Pertanyaan Kuisoner	Mean	Min	Max	Standard Deviation
KI1	4.120	2.000	5.000	0.870
KI2	4.000	3.000	5.000	0.860
KI3	3.924	2.000	5.000	0.888
KI4	4.109	2.000	5.000	0.865
KI5	3.978	1.000	5.000	0.932
KI6	4.152	2.000	5.000	0.859
KI7	4.196	2.000	5.000	0.824
KI8	3.957	2.000	5.000	0.859
Total Skor	32.435	16	40	
Rerata	4.054	2	5	

Terdapat 8 pernyataan untuk variabel Disiplin Kerja (X3) dimana jawaban SS atau sangat setuju merupakan skor 5, untuk jawaban S atau setuju merupakan skor 4, untuk jawaban R atau ragu-ragu merupakan skor 3, untuk jawaban TS atau

tidak setuju merupakan skor 2 dan untuk jawaban STS atau sangat tidak setuju merupakan skor 1.

Dapat diuraikan dari tabel 4.7 bahwa dari jawaban seluruh responden diperoleh angka rata-rata 32.435 yang apabila dibagi dengan 8 pernyataan akan mendapatkan angka 4.054 (pembulatan menjadi angka 4). Artinya adalah rata-rata responden menjawab Setuju yang mengartikan Kinerja dalam kategori yang baik.

4.4 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Analisa Outer Model mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Uji yang dilakukan pada *outer model* diantaranya adalah:

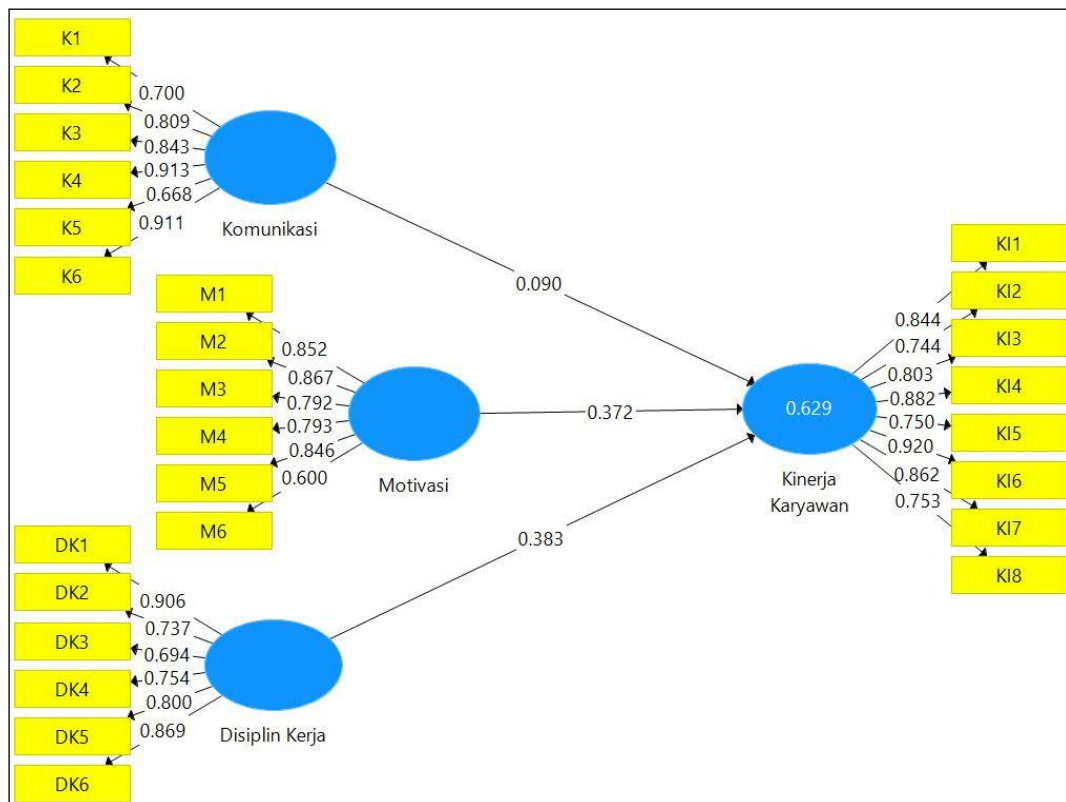
1. *Convergent Validity*. Nilai *convergent validity* adalah nilai *loading factor* pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Ukuran refleksif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0.7 dengan konstruk yang diukur. Namun untuk penelitian tahap awal pengembangan skala pengukuran nilai *loading factor* 0.5-0.6 (Chin dalam Ghazali, 2014). Nilai yang diharapkan melebihi dari angka > 0.7 atau lebih sering digunakan batas 0.6 sebagai batasan minimal dari nilai *loading factor*.
2. *Discriminant Validity*. Nilai ini merupakan nilai *cross loading factor* yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai *loading* pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai konstruk yang lain.
3. *Average Variance Extracted (AVE)*. Nilai AVE yang diharapkan melebihi dari angka > 0.5
4. *Composite Reliability*. Data yang memiliki *composite reliability* > 0.7 mempunyai reliabilitas yang tinggi.
5. *Cronbach Alpha*. Uji reliabilitas diperkuat dengan Cronbach Alpha. Nilai diharapkan melebihi dari angka > 0.6 untuk semua konstruk.

4.4.1 Uji Convergent Validity

Uji kovergen (*Convergent Validity*) bertujuan untuk mengetahui validitas setiap hubungan antara indikator dengan konstruk atau variabel latennya.

Validitas konvergen dari model pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan korelasi antara skor item atau component score dengan skor variabel laten atau *construct score* yang diestimasi dengan program PLS.

Berikut ini adalah gambar hasil kalkulasi model SEM PLS, selanjutnya dilihat nilai loading factor indikator-indikator pada setiap variabel.

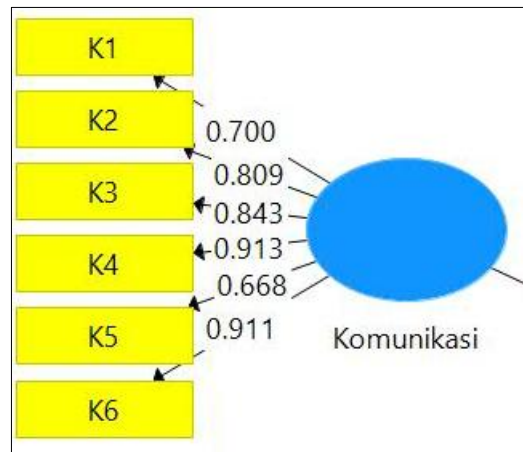


Gambar 4. 1 Model PLS Pertama

1. Variabel X1 (Komunikasi)

Dari hasil pengolahan data dengan SmartPLS yang terlihat pada gambar 4.1 di atas, menunjukkan bahwa mayoritas indikator variabel Komunikasi memiliki nilai *loading* yang lebih besar dari 0.7. Hanya indikator K5 sebesar 0.668 yang memiliki nilai dibawah *loading factor*. Untuk indikator variabel yang memiliki nilai *loading* lebih besar dari 0.7 berarti memiliki tingkat validitas yang tinggi, sehingga memenuhi *convergent validity* dan nilai yang lebih rendah dieliminasi dari model.

Pada gambar 4.2 di bawah ini, indikator K4 memiliki nilai *loading factor* tertinggi untuk variabel Komunikasi yaitu sebesar 0.913 dengan butir pertanyaan dalam K4 adalah ‘Keharmonisan antara karyawan dengan pimpinan sudah terjaga dengan baik’. Hal tersebut bisa dikatakan bahwa pada dasarnya kinerja karyawan mampu ditingkatkan jika keharmonisan antara karyawan dengan pimpinan terjaga dengan baik.



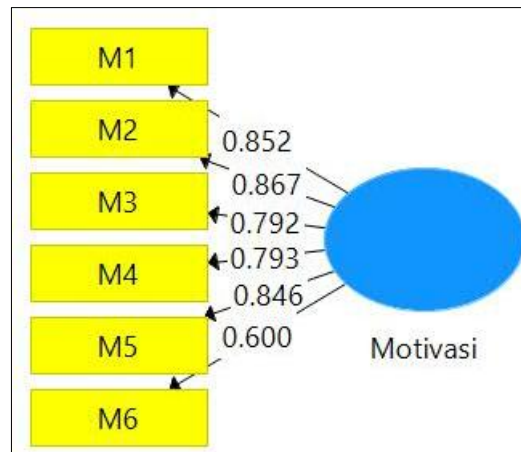
Gambar 4. 2 Output X1 (Komunikasi)

2. Variabel X2 (Motivasi)

Dari hasil pengolahan data dengan SmartPLS yang terlihat pada gambar 4.3 di bawah, menunjukkan bahwa mayoritas indikator variabel Motivasi memiliki nilai *loading* yang lebih besar dari 0.7. Hanya indikator M6 sebesar 0.600 yang memiliki nilai dibawah *loading factor*. Untuk indikator variabel yang memiliki nilai *loading* lebih besar dari 0.7 berarti memiliki tingkat validitas yang tinggi, sehingga memenuhi *convergent validity* dan nilai yang lebih rendah dieliminasi dari model. Sedangkan indikator variabel yang memiliki nilai *loading* lebih kecil dari 0.7 memiliki tingkat validitas yang rendah sehingga indikator variabel tersebut perlu dieliminasi atau dihapus dari model.

Pada gambar 4.3 di bawah ini, indikator M2 memiliki nilai *loading factor* tertinggi untuk variabel Motivasi yaitu sebesar 0.867 dengan butir pertanyaan dalam M2 adalah ‘Perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan online dalam kondisi WFH’. Hal tersebut bisa dikatakan bahwa pada dasarnya kinerja karyawan mampu ditingkatkan jika Perusahaan

memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan online meskipun dalam kondisi *Work From Home*.

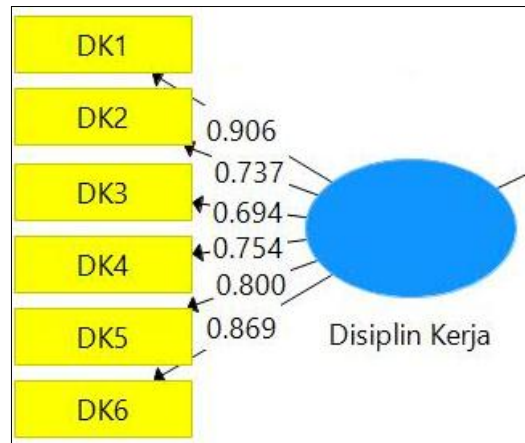


Gambar 4. 3 Output X2 (Motivasi)

3. Variabel X3 (Disiplin Kerja)

Dari hasil pengolahan data dengan SmartPLS yang terlihat pada gambar 4.3 di atas, menunjukkan bahwa mayoritas indikator variabel Disiplin Kerja memiliki nilai *loading* yang lebih besar dari 0.7. Hanya indikator DK3 sebesar 0.694 yang memiliki nilai dibawah *loading factor*. Untuk indikator variabel yang memiliki nilai *loading* lebih besar dari 0.7 berarti memiliki tingkat validitas yang tinggi, sehingga memenuhi *convergent validity* dan nilai yang lebih rendah dieliminasi dari model. Sedangkan indikator variabel yang memiliki nilai *loading* lebih kecil dari 0.7 memiliki tingkat validitas yang rendah sehingga indikator variabel tersebut perlu dieliminasi atau dihapus dari model.

Pada gambar 4.4 di bawah ini, indikator DK1 memiliki nilai *loading factor* tertinggi untuk variabel Disiplin Kerja yaitu sebesar 0.906 dengan butir pertanyaan dalam DK1 adalah ‘Setiap karyawan datang dan pulang tepat pada waktu’. Hal tersebut bisa dikatakan bahwa pada dasarnya kinerja karyawan mampu ditingkatkan jika setiap karyawan datang dan pulang tepat pada waktu.

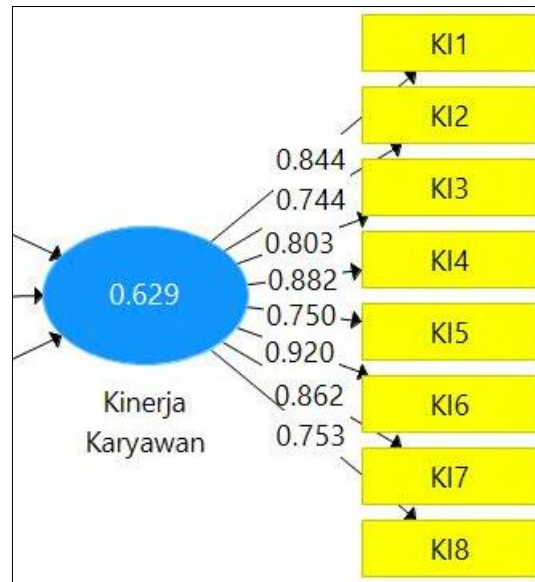


Gambar 4. 4 Output X3 (Disiplin Kerja)

4. Variabel Y (Kinerja)

Dari hasil pengolahan data dengan SmartPLS yang terlihat pada gambar 4.5 di bawah, dapat dilihat bahwa seluruh indikator pada variabel Kinerja dalam penelitian ini memiliki nilai *loading* yang lebih besar dari 0.7. Untuk indikator variabel yang memiliki nilai *loading* lebih besar dari 0.7 berarti memiliki tingkat validitas yang tinggi, sehingga memenuhi *convergent validity*.

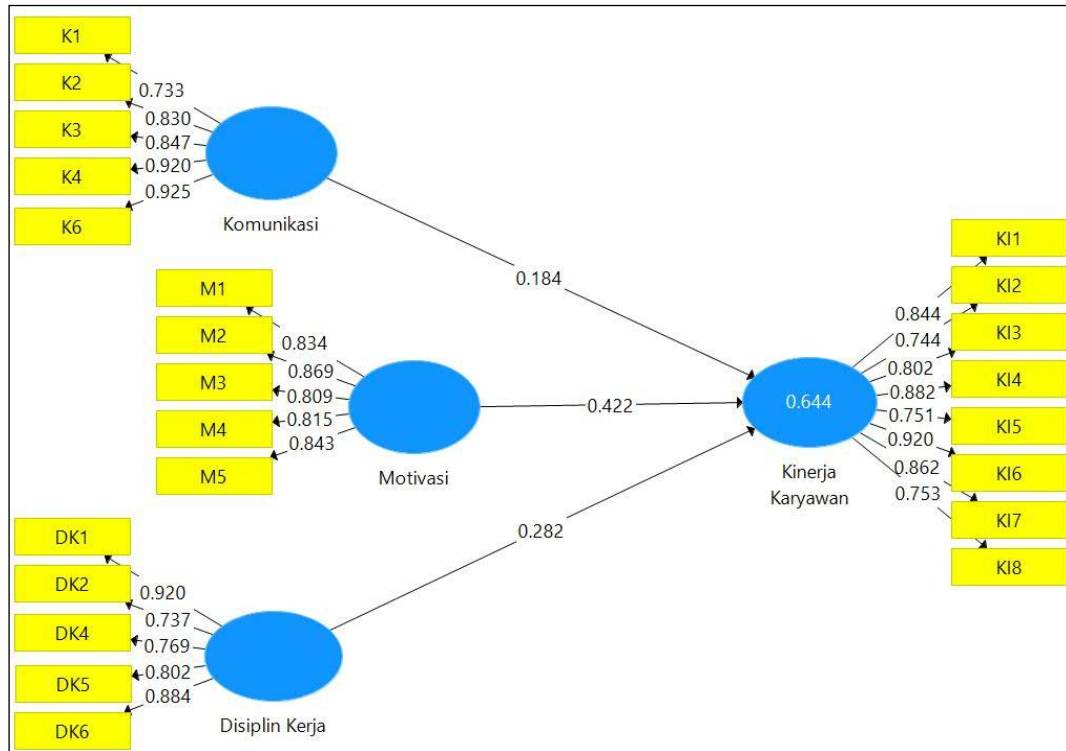
Pada gambar 4.5 di bawah ini, indikator KI6 memiliki nilai *loading factor* tertinggi untuk variabel Disiplin Kerja yaitu sebesar 0.920 dengan butir pertanyaan dalam DK1 adalah ‘Siap bertanggung jawab bila tugas yang diberikan masih salah dan harus diperbaiki’. Hal tersebut bisa dikatakan bahwa pada dasarnya kinerja karyawan mampu ditingkatkan jika setiap karyawan siap dan mau bertanggung jawab bila tugas yang diberikan masih salah dan harus diperbaiki’.



Gambar 4. 5 Output Y (Kinerja)

4.4.2 Uji *Convergent Validity* setelah modifikasi

Berikut gambar hasil kalkulasi model smartPLS setelah indikator yang tidak memenuhi syarat nilai *loading factor* dihapus, dalam gambar tersebut dapat dilihat nilai *loading factor* indikator-indikator pada setiap variabelnya tidak ada yang di bawah 0.7 dengan demikian analisis dilanjutkan pada uji *Discriminant Validity*.



Gambar 4. 6 Model PLS Kedua

Dari hasil pengolahan data dengan SmartPLS yang terlihat pada gambar 4.6 diatas, menunjukkan bahwa seluruh indikator semua variabel memiliki nilai loading yang lebih besar dari 0.7 hal ini berarti memiliki tingkat validitas yang tinggi sehingga memenuhi *Convergent Validity*. Dengan demikian analisis dilanjutkan pada uji *Discriminant Validity*.

4.4.3 Uji Discriminant Validity

Discriminant validity dari model pengukuran refleksif indikator dinilai berdasarkan nilai cross loading pengukuran dengan variabel. Jika korelasi variabel dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran variabel lainnya, maka menunjukkan bahwa variabel laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran blok lainnya. Nilai crossloading ditunjukkan pada Tabel 4.8

Tabel 4. 8 Discriminant Validity

	Disiplin Kerja	Kinerja Karyawan	Komunikasi	Motivasi
Disiplin Kerja	0.825			
Kinerja Karyawan	0.746	0.822		
Komunikasi	0.723	0.634	0.854	
Motivasi	0.785	0.751	0.583	0.835

Tabel 4.8 menunjukkan bahwa akar AVE untuk konstruk Disiplin Kerja (0.825) lebih besar dari korelasi Disiplin Kerja dengan konstruk lainnya (Kinerja Karyawan: 0.746, Komunikasi: 0.723 dan Motivasi: 0.785). Hal yang sama juga dapat dilihat pada konstruk Kinerja Karyawan, Komunikasi dan Motivasi. Model sudah memenuhi *discriminant validity* jika dilihat dari data pada Tabel 4.8, dimana akar AVE masing-masing konstruk sudah lebih besar daripada korelasi satu konstruk dengan konstruk lain.

Tabel 4. 9 Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE) 3
Disiplin Kerja	0.781
Kinerja Karyawan	0.876
Komunikasi	0.729
Motivasi	0.896

Metode lain untuk untuk menguji validitas menggunakan nilai average variance extracted (AVE) dengan nilai batas diatas 0.50. Pada tabel 4.9 terlihat bahwa semua variabel memiliki nilai AVE diatas 0.50. Hal ini dapat diartikan bahwa keseluruhan indikator dan variabel dinyatakan valid.

4.4.4 Uji Composite Realibility

Outer Model selain diukur dengan menilai validitas konvergen dan validitas diskriminan juga dapat dilakukan dengan melihat reliabilitas konstruk atau variabel laten yang diukur dengan melihat nilai *composite reliability* dari blok indikator yang mengukur konstruk.

Hasil output SmartPLS untuk nilai *composite reliability* dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4. 10 Nilai Composite Realibility

	Composite Reliability
Disiplin Kerja	0.914
Kinerja Karyawan	0.943
Komunikasi	0.930
Motivasi	0.920

Tabel 4.10 model menunjukkan nilai *composite reliability* untuk semua konstruk berada di atas nilai 0.7. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik sesuai dengan batas nilai minimum yang disyaratkan.

4.4.5 Uji Cronbach Alpha

Outer Model selain diukur dengan menilai validitas konvergen dan validitas diskriminan juga dapat dilakukan dengan melihat reliabilitas konstruk atau variabel laten yang diukur dengan melihat nilai *Cronbach Alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0.60.

Tabel 4. 11 Nilai Cronbach's Alpha

	Cronbach's Alpha
Disiplin Kerja	0.882
Kinerja Karyawan	0.931
Komunikasi	0.905
Motivasi	0.892

Tabel 4.11 model menunjukkan nilai Cronbach's Alpha untuk semua konstruk berada di atas nilai 0.6. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik sesuai dengan batas minimum yang disyaratkan.

4.5 Evaluasi Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-Square* (koefisien determinasi) untuk variabel independen dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Pada Tabel 4.12 menunjukkan nilai R-square.

Tabel 4. 12 Nilai R-Square

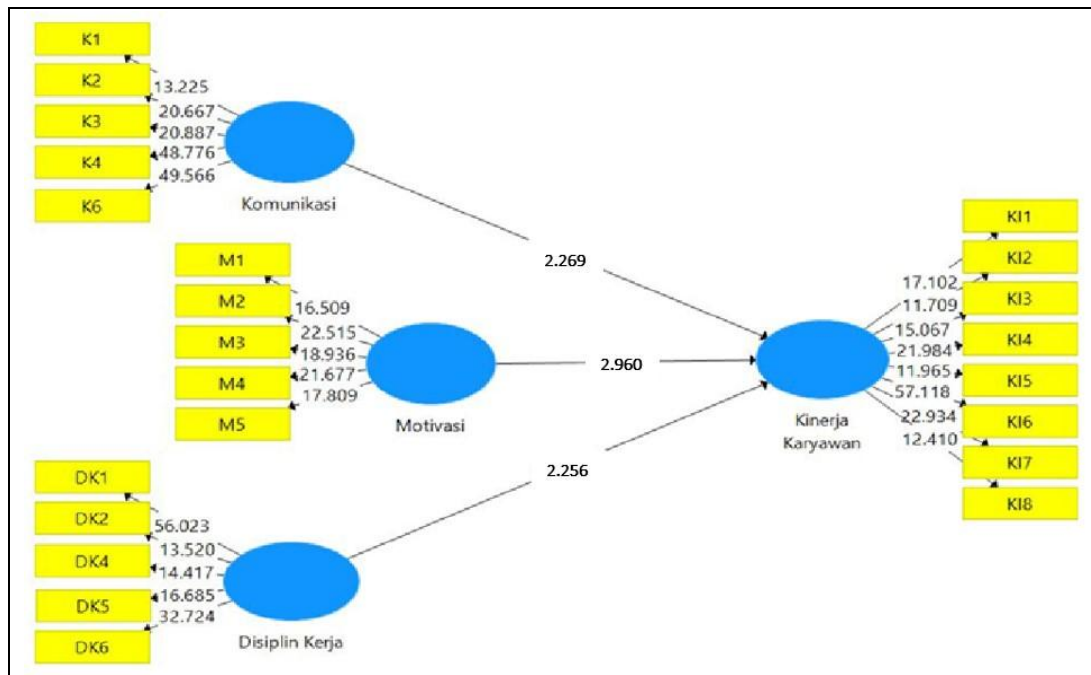
	R Square
Kinerja Karyawan	0.644

Tabel 4.12 model menunjukkan nilai *R-Square* untuk kinerja karyawan sebesar 0.644 yang dapat diinterpretasikan bahwa besarnya pengaruh variabel komunikasi, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan adalah 64% sedangkan sisanya yaitu 26% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian ini.

4.5.1 Pengujian Hipotesis Penelitian

Diterima atau tidaknya sebuah hipotesis yang diajukan, perlu dilakukan pengujian hipotesis dengan menggunakan fungsi *bootstrapping* pada SmartPLS 3.0. Pengujian ini bertujuan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada output Path Coefficients (koefisien parameter, t-statistik dan *p-value*). Uji ini melihat signifikansi pengaruh variabel terhadap variabel yang lain dengan melihat nilai koefisien parameter dan nilai signifikansi t-statistik. Uji ini

menggunakan algoritma bootstrapping. Hasil pengujian dengan metode bootstrapping dari analisis SmartPLS sebagai berikut.



Gambar 4. 7 Bootstrapping

Untuk melihat apakah hipotesis yang diajukan dapat diterima atau ditolak, dapat dilihat dari nilai t-statistik yang dihasilkan. Dengan melakukan uji dua arah maka batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan dengan menggunakan $\alpha = 5\%$, dengan nilai t-tabel sebesar 1,96. Apabila nilai t-statistik kurang dari nilai t-tabel maka hipotesis 0 atau H_0 akan diterima. Apabila nilai t-statistik lebih dari nilai t-tabel maka hipotesis 0 atau H_0 akan ditolak. Hasil estimasi t-statistik pada model ini dapat dilihat pada Tabel 4.14 dibawah ini yang menunjukkan *path coefficients*.

Tabel 4. 13 Nilai Path Coefficients

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Disiplin Kerja -> Kinerja Karyawan	0.282	2.256	0.010
Komunikasi -> Kinerja Karyawan	0.184	2.269	0.005

Motivasi -> Kinerja Karyawan	0.422	2.960	0.003
--	-------	-------	--------------

Berdasarkan Tabel 4.14 diatas dapat diambil kesimpulan terhadap hubungan langsung antara variabel yang dihipotesiskan seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.15

Tabel 4. 14 Hipotesis Penelitian

Hipotesis		t-hitung	t-tabel	Keterangan	Kesimpulan
H1	Komunikasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan	2.269	1.96	Tolak H0	Komunikasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
H2	Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan	2.960	1.96	Tolak H0	Motivasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
H3	Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan	2.256	1.96	Tolak H0	Disiplin Kerja berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

Pengaruh hubungan variabel seperti pada Tabel 4.15 dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Koefisien jalur yang diperoleh dari hubungan antara variabel Komunikasi dengan Kinerja sebesar 0.184 dengan nilai t-statistik sebesar 2.269. Nilai tersebut lebih besar dari t-Tabel 1.96 pada taraf signifikansi $\alpha=0.05$ (5%) dan P values 0.005, ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan pada hubungan Komunikasi dengan Kinerja. Hal ini berarti bahwa hipotesis pertama didukung. Hasil penelitian ini mendukung pernyataan dari Vivi Nila Sari (2016) dan Goris, J.R. (2007) yang menemukan bukti bahwa Komunikasi mempengaruhi kinerja.

2. Koefisien jalur yang diperoleh dari hubungan antara variabel Motivasi dengan Kinerja sebesar 0.422 dengan nilai t-statistik sebesar 2.960. Nilai tersebut lebih besar dari t-Tabel 1.96 pada taraf signifikansi $\alpha=0.05$ (5%) dan P values 0.003, ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan pada hubungan Motivasi dengan Kinerja. Hal ini berarti bahwa hipotesis pertama didukung. Hasil penelitian ini mendukung pernyataan dari Fachrezi dan Khair (2020) dan Rachmawati (2016) yang menemukan bukti bahwa Motivasi mempengaruhi kinerja.
3. Koefisien jalur yang diperoleh dari hubungan antara variabel Disiplin Kerja dengan Kinerja sebesar 0.282 dengan nilai t-statistik sebesar 2.256. Nilai tersebut lebih besar dari t-Tabel 1.96 pada taraf signifikansi $\alpha=0.05$ (5%) dan P values 0.010, ini menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan pada hubungan Disiplin Kerja dengan Kinerja. Hal ini berarti bahwa hipotesis pertama didukung. Hasil penelitian ini mendukung pernyataan dari Khongida, et. al (2018) dan Prayogi *et al.* (2019) yang menemukan bukti bahwa Disiplin Kerja mempengaruhi kinerja.

4.6 Pembahasan Hasil Penelitian

4.6.1 Pengaruh Komunikasi (X1) terhadap Kinerja (Y)

Komunikasi merupakan satuan alat untuk mencapai tujuan perusahaan, di dalam suatu perusahaan memerlukan informasi di dalam aktivitasnya sehari-hari. Oleh karena itu komunikasi sangat penting dalam menjamin kelangsungan hidup suatu perusahaan. Karyawan mampu berkomunikasi dengan baik antar sesama karyawan dan setiap karyawan menjaga keharmonisan antar karyawan dengan pimpinan yang sudah terjaga dengan baik. Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan pada PT. Rohde & Schwarz Indonesia. Hal ini merupakan kewajiban karena tanpa adanya komunikasi antara karyawan maka kerja sama antar karyawan maupun pimpinan tidak terjadi sehingga kinerja tidak tercapai, Komunikasi yang terdapat pada PT. Rohde & Schwarz Indonesia hal ini didasarkan jawaban responden yang mayoritas menjawab setuju dan sangat setuju, hal ini menunjukkan bahwa komunikasi berperan penting dalam peningkatan kinerja di perusahaan.

4.6.2 Pengaruh Motivasi (X2) terhadap Kinerja (Y)

Motivasi adalah kekuatan yang dihasilkan dari keinginan seseorang untuk memuaskan dan memenuhi kebutuhannya. Oleh karena itu Manajer harus mampu memenuhi keinginan setiap karyawan yang bekerja misalkan setiap karyawan mendapatkan kesempatan untuk mengembangkan karir dan memperbolehkan karyawan mengikuti pelatihan. Serta memberikan bonus atau reward kepada karyawan yang berprestasi dalam melakukan tugas pekerjaannya serta mendapatkan gaji sesuai dengan hasil pekerjaan yang di lakukannya. Berdasarkan hasil penelitian Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pada PT. Rohde & Schwarz Indonesia. Proses dalam mempengaruhi karyawan agar mau menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan memberikan hadiah. Hadiah bisa berupa tambahan uang, bonus penghargaan, penyediaan fasilitas, dan sebagainya. Penggunaan motivasi yang positif akan lebih berhasil dalam jangka panjang, tenaga kerja dengan semangat tinggi untuk mencapai produktivitas kerja yang diharapkan perusahaan.

4.6.3 Pengaruh Disiplin Kerja (X3) terhadap Kinerja (Y)

Disiplin merupakan suatu bentuk pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga para karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan lain dengan meningkatkan prestasi kerjanya. Oleh karena itu karyawan harus mematuhi peraturan yang ada di perusahaan misalkan karyawan harus datang dan pulang tepat waktu pada jam yang telah di tetapkan perusahaan dan pemimpin wajib memberikan hukuman jika salah satu karyawan ada yang melanggar tata tertib yang ada diperusahaan. Berdasarkan hasil penelitian Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pada PT. Rohde & Schwarz Indonesia. Disiplin Kerja dapat dilihat dari absensi kehadiran karyawan, kedisiplinan, ketepatan waktu dan target kerja, gairah kerja, dan tanggung jawab terhadap pekerjaan pada PT. Rohde & Schwarz Indonesia.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi Komunikasi (X1), Motivasi (X2) dan Disiplin Kerja (X3) terhadap Kinerja (Y) pada PT. Rohde & Schwarz Indonesia. Pengujian membuktikan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dilihat dari perhitungan, t hitung lebih besar dari t tabel dan signifikansi kurang dari 0.05. Maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan pada PT. Rohde & Schwarz Indonesia.
2. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan pada PT. Rohde & Schwarz Indonesia.
3. Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan pada PT. Rohde & Schwarz Indonesia

5.2. Saran

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan kesimpulan, maka penulis memberikan saran kepada pihak manajemen PT. Rohde & Schwarz Indonesia sebagai berikut:

5.3. Bagi Perusahaan

1. Untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan cara memberikan motivasi bagi pegawai agar semangat bekerja dan memiliki kreatif dalam bekerja. Motivasi bisa dilakukan dengan berbagai cara, salah satunya adalah dengan tetap diberikannya kesempatan kepada karyawan untuk mengikuti pelatihan-pelatihan secara *online* dalam kondisi *work from home*. Sehingga pegawai terus berkembang yang pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja kerja pegawai dan akan menjadi nilai tambah bagi pegawai yang bersangkutan serta bagi institusi tersebut.
2. Perlu menciptakan iklim komunikasi organisasi yang baik dengan membangun iklim komunikasi menjadi lebih terbuka, mendukung dan tetap memberikan perhatian pada tujuan kinerja yang tinggi. Antar sesama pegawai harus menjaga

sikap dalam berkomunikasi, hendaknya pembicaraan mengedepankan saling pengertian, saling menjaga dan menghormati sehingga komunikasi selalu berjalan lancar, tepat sasaran dan tidak melukai perasaan satu sama lain.

3. Agar selalu mengkomunikasikan kebijakan dan peraturan di perusahaan kepada bawahannya sehingga karyawan ingat tanggung jawabnya. Selain itu perusahaan perlu memberikan teguran dan nasihat bagi karyawan yang sering terlambat dalam bekerja dan memberikan pujian bagi karyawan yang selalu datang tepat waktu agar karyawan merasa semangat untuk datang tepat waktu.

5.4. Bagi Peneliti Selanjutnya

Demi kemajuan ilmu pengetahuan diharapkan bagi peneliti selanjutnya dapat menggunakan indikator lainnya yang berbeda dengan penelitian yang sudah ada. Masih ada variabel-variabel lain yang harus diperhatikan dalam penelitian ini. Penelitian-penelitian lebih lanjut, sebaiknya menambah variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, karena dengan semakin baik kinerja dari karyawan maka akan berpengaruh baik juga bagi perusahaan.

PENUTUP

Demikian proposal penelitian ini diajukan dengan harapan kegiatan tersebut dapat memperoleh persetujuan, dapat terlaksana dengan baik, dan memberikan manfaat bagi semua pihak.

Jakarta, 30 November 2021
Ketua Tim Peneliti,



Dr. Ir. Meita Pragiwani,MM.
NIDN 0426056901

DAFTAR PUSTAKA

- Afandi, Pandi. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pekanbaru: Zanafa Publishing.
- Anggarina, P. T. (2020). *Kepemimpinan dan Komunikasi di Masa Krisis Covid-19*. <https://www.kompas.com/tren/read/2020/04/08/142643965/kepemimpinan-dan-komunikasi-di-masa-krisis-covid-19?page=all>
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Refika Aditama.
- Badrudin, 2013. *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Danish, Qaiser Rizwan dan Ali, Usman. 2010. Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan. *International Journal of Business and Management*, 5(2): 159-167.
- Edison, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Edy Sutrisno. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Jakarta: Penerbit Kencana.
- Goris, J.R. (2007), "Effects of satisfaction with communication on the relationship between individual-job congruence and job performance/satisfaction", *Journal of Management Development*, Vol. 26 No. 8, pp. 737-752. <https://doi.org/10.1108/02621710710777255>
- Handoko, T. Hani, 2008. *Manajemen Personalialia Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Yogyakarta, Penerbit: BPF.
- Harlie, M. 2010. Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja pegawai negeri sipil pada pemerintahan kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi*. 11 (2): 860-867. ISSN: 1693-5241.
- Hilman Firmansyah dan Acep Syamsudin. 2016. *Organisasi dan Manajemen Bisnis*. Ombak, Yogyakarta.
- Nurjaman, Kadar dan Umam, Khaerul. 2012. *Komunikasi dan Public Relations*. Bandung: Pustaka Setia.
- Pawirosumarto, et al. "Factors Affecting Employee Performance of PT. Kiyokuni Indonesia". *International Journal of Law and Management*. Vol. 59, No. 4, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.1108/IJLMA-03-2016-0031> . ISSN : 1754-243X
- Prayogi, et al. The Influence of Communication and Work Discipline to Employee Performance. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*,

volume 343. 2019.
<https://doi.org/10.2991/icas-19.2019.88>. ISSN: 2352-5398

Sariyathi dan Mariani. 2017. Pengaruh Motivasi, Komunikasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Warung Mina Peguyangan Di Denpasar. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 6, No. 7, 2017: 3540-3569 ISSN: 2302-8912

Satriyono, G. (2017). Analisis Kemampuan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dosen pada Universitas. *Jurnal Ilmu Ekonomi, Manajemen, dan Akutansi*. Volume 6 Nomor 1 Maret 2017; ISSN: 230-4747

Setyowati, I. (2016). Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Kompensasi Terhadap Kinerja karyawan pada Restoran Taman Pringsewu Yogyakarta. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Terapan Tahun XII No. 2*. ISSN : 0216-6836. DOI: <https://doi.org/10.29259/jmbt.v13i2.4021>

Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, CV

Sugiyono. 2018. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Cetakan ke-26, Bandung: Alfabeta.

Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenadamedia Group.

Watie Rachmawati, 2016. *Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa*. Vol. 9 No. 1 2016. Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Bank BJB Kantor Cabang Suci Bandung. eISSN: 2442-9732 | pISSN : 0216-3780

Wirawan, 2012. *Evaluasi: Teori, Model, Standar, Aplikasi, dan Profesi*, Rajawali Press: Jakarta.

Hakim Fachrezi dan Hazmanan Khair. 2020. Pengaruh Komunikasi, Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu. *Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*. Vol 3, No. 1, Maret 2020, 107-119. ISSN 2623-2634. DOI: <https://doi.org/10.30596/maneggio.v3i1.4834>

Vivi Nila Sari. 2016. Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja, dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Adira Dinamika Multifinance Tbk Cabang Bukittinggi. *Jurnal EKOBISTEK Fakultas Ekonomi*, Vol. 6. No. 1, April 2017, Hal 119-146. ISSN 2301-5268.

Imam Ghozali.2006.Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square PLS. Semarang: Badan Penerbit UNDIP. hal 23.