PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN HUBUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KCP POS SURABAYA SELATAN

SKRIPSI

Oleh:

LINA ARI RAHMAWATI

NIM: G03214010



UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM PROGRAM STUDI MANAJEMEN

SURABAYA

2018

PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN HUBUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KCP POS SURABAYA SELATAN

SKRIPSI

Diajukan kepada
Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
Dalam menyelesaikan Program Sarjana Strata Satu
Ilmu Manajemen

Oleh:

LINA ARI RAHMAWATI

NIM: G03214010

Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam

Program Studi Manajemen

Surabaya

2018

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama

LINA ARI RAHMAWATI

NIM

G03214010

Fakultas/Prodi:

Ekonomi dan Bisnis Islam/Manajemen

Judul Skripsi : Pengaruh Kepemimpinan Dan Hubungan Kerja Terhadap Kinerja

Karyawan Di Kcp Pos Surabaya Selatan.

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa skripsi ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Surabaya, 24 Maret 2018 Saya yang menyatakan,



Lina Ari Rahmawati NIM. G03214010

PENGESAHAN

Skripsi yang ditulis oleh Lina Ari Rahmawati NIM. G03214010 telah dipertahankan di didepan Sidang Majelis Munaqosah Skripsi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam UIN Sunan Ampel Surabaya pada hari selasa 24 Juli 2018 dan dapat diterima sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan Program Sarjana Strata Satu dalam Ilmu Manajemen.

Majelis Munaqasah Skripsi

Penguji I

Yunan Atho'illah M.Si NIP. 198101052015031003 Penguji II

Dr. Ir. Muhamad Ahsan, M.M. NIP. 196806212007011030

Penguji III

Hanafi Adi Putranto, M.Si NIP. 1982090520105031002

Penguji IV

Rizki Rahmadini Nurika, S.Hub.Int., M.A NIP. 199003252018012001

Surabaya, 24 Juli 2018 Mengesahkan,

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

IP 1962121419930312002

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi yang ditulis oleh Lina Ari Rahmawati NIM. G03214010 ini telah diperiksa dan disetujui untuk dimunaqasahkan.

Surabaya, 16 Juli 2018 Pembimbing

Akh. Yunan Atho'illah M.Si NIP. 198101052015031003



KEMENTERIAN AGAMA UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300 E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya: Nama : Lina Ari Rahmawati NIM : G03214010 Fakultas/Jurusan : Ekonomi dan Bisnis Islam/Manajemen E-mail address : Linaari25@gmail.com Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah : Sekripsi ☐ Tesis ☐ Desertasi □ Lain-lain (.....) yang berjudul: PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN HUBUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA KCP POS SURABAYA SELATAN beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Ekslusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara fulltext untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan. Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini. Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 6 Agustus 2018

Penulis

Lina Ari Rahmawati) nama terang dan tanda tangan

ABSTRAK

Skripsi tentang" **Pengaruh Kepemimpinan Dan Hubungan Kerja Terhadap Kinerja KaryawanPada KCP Pos Surabaya Selatan** " tujuan penelitian kuantitatif yang bertujuan untuk menjawab pertanyaan tentang pengaruh kepemimpinan dan hubungan kerja terhadap kinerja karyawan KCP Pos Surabaya Selatan.

Metodologi penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampel jenuh sebanyak 50 responden. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner yang diolah dengan menggunakan IBM SPSS Statistic 21. Analisis data menggunakan analisis regresi berganda.

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan KCP Pos Surabaya Selatan dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 < 0,05 dan t hitung sebesar 4,161 > 1,6779 sedangkan untuk variabel hubungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan KCP Pos Surabaya Selatan dengan nilai signifikansi sebesar 0.552 > 0.05 dan t hitung sebesar 0.559 < 1.6779. Variabel kepemimpinan dan hubungan kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan KCP Pos Surabaya Selatan dengan nilai signifikansi sebesar 0.000 < 0.05 dan f hitung sebesar 13.742 > 3.20. Sehingga dari hasil regresi linier berganda menghasilkan nilai Y = 14,324 +0,353X₁ + 0,068 X₂. Dari hasil koefisien determinasi ditunjukkan bahwa variabel kepemimpinan dan hubungan kerja mampu menjelaskan kinerja karyawan sebesar 36,4% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lainnya. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan untuk lebih luas dalam menentukan variabel dalam penelitian agar lebih baik.

Kata kunci : Kepemimpinan, Hubungan Kerja Dan Kinerja

DAFTAR ISI

SAMPUL DALAM	i
PERNYATAAN KEASLIAN	ii
PERSETUJUAN PEMBIMBING.	iii
PENGESAHAN	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR	vi
Daftar Isi	viii
Daftar Tabel	ix
Daftargambar	xi
Bab I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	
C. Tujuan Penelitian	
D. Kegunaan Hasil Penelitian	
Bab II KAJIAN PUSTAKA	10
A. Landasan Teori	10
a. Kepemimpinan	10
b. Hubungankerja	20
c. Kinerja	25
B. Penelitian Terdahulu	31

C.	. Kerangka Konseptual		
D.	Hipotesis	36	
Bab II	I METODOLOGI PENELITIAN	37	
A.	Jenis Penelitian	37	
B.	Waktu Dan Tempat Penelitian	37	
C.	Populasi Dan Sampel Penelitian	38	
D.	Variabel Penelitian	38	
E.	Definisi Operasional	39	
F.	Uji Validitas Dan Uji Reliabilitas	41	
G.	Data dan Sumber Data	43	
Н.	Teknik Pengumpulan Data	43	
I.	Teknik Analisis Data		
	1. Uji Asumsi Klasik		
	a. Uji Nor <mark>ma</mark> litas	45	
	b. Uji Lini <mark>eritas</mark>		
	c. Uji Multikolinieritas	46	
	d. Uji Heterokedastisitas	46	
	2. Uji Hipotesis	46	
	a. Regresi Linier Berganda	46	
	b. Uji T	47	
	c. Uji F	47	
	d. Koefisien Determinasi	48	
BAB I	V HASIL PENELITIAN	49	
A.	Deskripsi Umum Objek Penelitian	49	
	1 Seigrah Perusahaan	49	

	2.	Karakteristik Responden	54
B.	An	alisis Data	57
	1.	UjiValiditas	57
	2.	UjiReliabilitas	59
	3.	UjiAsumsiKlasik	61
		a. UjiNormalitas	61
		b. UjiLinieritas	65
		c. UjiMultikolinieritas	66
		d. UjiHeteroskedastisitas	67
	4.	UjiHipotesis	67
		a. Hipotesis I	70
	1	b. Hipotesis II	70
		c. Hipotesis III	72
		d. Koe <mark>fis</mark> ien Determinasi	73
BAB V	V P	EMBAHAS <mark>AN</mark>	74
	1.	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan pada KCP	
	1.	Pos Surabaya Selatan	77
Pengaruh Hubungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada K			,,
	2.	Pos Surabaya Selatan	79
	3	Pengaruh Kepemimpinan Dan Hubungan Kerja Secara Simultan	,
	٥.	Terhadap Kinerja Karyawan pada KCP Pos Surabaya Selatan	82
BAB V	VI P	ENUTUP	83
A.	Ke	simpulan	83
		ran	
		ftar pustaka	
_,		1	- 3
	Lo	mniran	80

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Taksonomi Gaya Kepemimpinan dan Perilaku Hubungan	24
Tabel 3.1 Definisi Operasional	39
Tabel 3.2 Skala Instrumen	44
Tabel4.1 Usia Responden	54
Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden	55
Tabel 4.3 Masa Bekerja Responden	56
Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan	57
Tabel 4.5 Hasil Uji Validitas Variabel HubunganKerja	58
Tabel 4.6 Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja	59
Tabel 4.7 Hasil Uji Reliabilitas	
Tabel 4.8 Hasil Uji Normalitas	61
Tabel 4.9 Hasil Uji Linieritas	65
Tabel 4.10Hasil Uji Multikolinieritas	
Tabel 4.11Hasil Uji Heteroskedastisitas	67
Tabel 4.12 Hasil Uji Analisis Regresi Berganda	69
Tabel 4.13Hasil Uji T	69
Tabel 4.14 Hasil Uji F	72
Tabel 4.15 Hasil Uji Koefisien Determinasi	73

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	35
Gambar 4.1 Struktur Organisasi	53
Gambar 4.2 Hasil Uji Histogram Kepemimpinan	62
Gambar 4.3 Hasil Uji P-Plot Kepemimpinan	62
Gambar 4.4 Hasil Uji Histogram Hubungan Kerja	63
Gambar 4.5 Hasil Uji P-P Plot Hubungan Kerja	63
Gambar 4.6 Hasil Uji Histogram Kinerja	64
Gambar 4.7 Hasil Uji P-P Plot Kinerja	64
Gambar5.1 Data Kinerja Prod <mark>uk</mark> si <mark>Corporat (SLPK)</mark>	73
Gambar 5.2 Data Kinerja Pelayanan	74

BABI

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Saat ini semua perusahaan bersaing secara global sehingga perusahaan dituntut untuk memiliki sumber daya manusia yang berkualitas serta dibutuhkannya kinerja yang berkualitas pula dari sumber daya manusia dalam perusahaan.salah satunya dalah perusahaan logistik di Indonesia. Kebutuhan utama dalam mememuhi kebutuhan masyarakat akan jasa pengiriman barang, menjadi sebuah kesempatan tersendiri bagi para pelaku bisnis ekspedisi. Dapat dilihat dari banyaknya jumlah perusahaan yang memperluas perusahaan di bidang pengiriman barang.Bukan hanya perusahaan swasta saja, namun Pos Indonesia sebagai perusahaan milik negara juga turut serta memperbaiki diri dan menerapkan sejumlah kemudahan di dalam jasa pengiriman barang.Tentu juga disebabkan olehpersaingan yang terjadi sangat ketat di antara perusahaan ekspedisi di Indonesia.

Banyaknya pelaku bisnis di bidang yang sama, maka tentu akan meningkat pula jumlah pilihan yang bisa dijadikan sebagai pertimbangan oleh calon konsumen sebagai pengguna jasa. Fenomena yang terjadi di bidang pengiriman barang, sebab banyaknya perusahaan dibidang jasa pengiriman

barang yang bisa diakses dengan sangat mudah oleh masyarakat yang tersebar di Indonesia terutama

Keutamaan para penyedia bisnis ekspedisi yakni ketepatan waktu dan juga keamanan dalam pengiriman juga menjadi faktor yang berpengaruh kuat terhadap keberhasilan sebuah perusahaan ekspedisi. Pelanggan selalu mengharapkan barang kiriman mereka bisa datang dengan aman serta tiba tepat waktu sesuai dengan jadwal yang telah diperkirakan sejak awal perjanjian, hal inilah yang menjadi sebuah perhatian khusus bagi pelanggan, terutama mereka yang memang memiliki sejumlah kepentingan bisnis yang terkait dengan barang-barang yang mereka kirimkan. Maraknya situs belanja melalui website atau online dan tingginya transaksi yang terjadi di sana, membuat peluang bisnis pengiriman barang menjadi jauh lebih menjanjikan selama beberapa tahun terakhir ini. Penjual dan pembeli hanya bertemu secara online, sehingga mereka membutuhkan perusahaan jasa pengiriman untuk menyampaikan berbagai pesanan yang terjadi di dalam transaksi jual beli online yang mereka lakukan. Peran perusahaan jasa pengiriman barang begitu besar dalam hal ini, itulah mengapa peluang bisnis di bidang ekspedisi menjadi peluang yang sangat besarsejak beberapa tahu ini ini.1

-

¹Https://www.cermati.com/Artikel/Perbedaan-Jasa-Pengiriman-Pos-Indonesia-Jne-Tiki-Fedex-Dan-Online.Diakses Pada Tanggal 25 Februari 2018 Pada Jam 12.42 Wib.

Termasuk Kantor Pos sebagai salah satu Perusahaan Jasa Logistik Terbesar di Indonesia serta tidak dipungkiri bahwa menjadi perusahaan jasa harus memiliki seorang pemimpin yang tepat dalam mengorganisasi. Perkembangan kantor pos dari perjalanan Pos Indonesia yang telah mencapai 271 tahun memberikan pelayanan kepada negeri merupakan waktu yang tidak sebentar. Tidak sedikit peranan Pos Indonesia dalam peta industri perposan di tanah air. Seperti diketahui, sejak kantor Pos pertama didirikan pada 26 Agustus 1746 silam di Batavia oleh Gubernur Jenderal GW Baron Van Imhoff, dimulailah tonggak sejarah perjalanan pelayanan pos di Nusantara.

Selama 271 tahun Pos melayani negeri telah mampu menunjukkan kreativitasnya dalam pengembangan bidang perposan Indonesia dengan memanfaatkan insfrastruktur dan jaringan bisnis yang telah terbangun. Dengan jaringan Kantor Pos yang mencapai lebih dari 4.700 kantor tersebar di Indonesia, Pos Indonesia bisa dikatakan miniatur Indonesia. "Kita ada dari Sabang sampai Merauke, dari Talaud hingga Pulau Rote.Di wilayah yang terpencil sekalipun, bisa dipastikan terdapat titik layanan Pos Indonesia," dijelaskan oleh Direktur Utama PT Pos Indonesia (Persero), Gilarsi W. Setijono.² Telah dijelaskan bahwa kantor pos tersebar luas hingga ke pelosok negeri sehingga tidak dipungkiri bahwa kantor pos merupakan salah satu jasa logistik terbesar di Indonesia

²Http://www.posindonesia.co.id/Index.Php/271-Tahun-Pos-Melayani-Negeri. Diakses Pada Tanggal 26 Februari 2018 Pukul 09.34 Wib.

Dalam kepemimpinan juga dibutuhkan komunikasi antar atasan dan bawahan sehingga terjalin hubungan kerja antar manajer dan karyawan dalam membentuk Komunikasi yang baik. Seperti pada penelitian terdahulu oleh Deo Oeidytama , Universitas Bangka Belitung dengan penelitian yang berjudul pengaruh gaya kepemimpinan dan hubungan kerja terhadap kinerja pegawai di Dinas Kependudukan dan pencatatan sipil Pangkalpinang. Hasil dari penelitian tersebut yaitu penelitan uji parsial diperoleh t hitung dengan nilai sebesar 4,293 hasilnya lebih besar dari t tabel dengan nilai sebesar 2,005 serta signifikansi sebesar 0,000 sehingga nilainya lebih kecil dibanding nilai taraf signifikansi yaitu 0,05. Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di dinas Dukcapil. Serta jawaban responden pada setiap pertanyaan indikator, hubungan kerjaberpengaruh terhadap kinerjakarena memiliki nilai rata-rata skor tertinggi yaitu sebesar 4,05.

Dengan demikian hasil penelitian uji parsial diperoleh t hitung nilai sebesar 2,452 lebih besar dibanding dengan t tabel 2,005 sertanilai signifikan sebesar 0,018 lebih kecil dibanding nilai taraf signifikansi 0,05 . Variabel hubungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di dinas Dukcapil. Pada hasil data di atas menunjukan pengaruh signifikan

yang berarti hubungan kerja antara atasan dan bawahan yang baik dapat menciptakan hasil kerja yang memuaskan.3

Sesuai uraian di atas sehingga peneliti memilih kepemimpinan sebagai variabel independen karena kepemimpinan merupakan komponen penting dalam mencapai tujuan perusahaan.

Dalam penelitian tersebut juga menyinggung terkait Hubungan kerja yang mana dalam penelitian tersebut menjelaskan apabila hubungan antar karyawan terjalin sangat baik maka pastinya mempengaruhi bentuk kinerja karyawan. Hubungan kerja juga dapat mengisyaratkan agar sebagai pemimpin dan bawahan bisa memahami perilaku orang yang saling berinteraksi dengan satu sama lain. Dalam kerjasama butuh dibangunnya hubungan kerja yang baik dalam koordinasi dalam organisasi demi kelangsungan perusahaan nantinya.Pengaruh koordinasi hubungan dalam kerja dapat meningkatkan aktivitas kerjanya dan cenderung untuk lebih bersemangat dalam bekerja karena adanya keeratan hubungan antar karyawan.4

Seperti penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ernawati yaitu Pengaruh Hubungan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Varibel Moderating (a) Variabel hubungan

٠

³Deo Oeidytama. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Hubungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Pangkalpinang" (E-Jurnal, Universitas Bangka Belitung, 2016), 14-16

⁴Adam Ibrahim Indrawijaya. *Teori, Perilaku Dan Budaya Organisasi.* (Bandung: Pt Refika Aditama, 2010), 82

kerja berpengaruh Secara signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karanganyar dapat dijelaskan dengan besarnya probability value 0,000 < 0,05; (b) Pengaruh interaksi hubungan kerja dengan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karanganyar, ternyata hasilnya tidak signifikan, nilai dariprobability value sebesar0,964 > 0,05. Dalam penelitian ini yang menjelaskan bahwa hubungan kerja berpengaruh terhadap kinerja .5

Agar tercapainya tujuan dari organisasi, karyawan akan dituntut untuk mengoptimalkan kinerja dan semangat yangmilikinya . Banyak perusahaan yang sadar bahwa kinerja karyawan merupakan salah satu aspek utama yang terpenting untuk diperhatikan organisasi,sebagai salah satu faktor tercapainya tujuan dan meningkatkan keunggulan suatu organisasi perusahaan pada persaingan diera globalberubah setiap waktu untuk saat ini.6

Maka dari peran kepemimpinan dan koordinasi seorang manajer dalam membawahi banyaknya karyawan serta mengorganisir pekerjaan karyawan sangat penting sehingga seorang pemimpin juga harus memiliki kemampuan memimpin yang baiksehingga sudah jelas dalam kepemimpinan seorang manajer juga akan memberikan dampak pada perusahaan dan berdampak langsung pada kinerja karyawan sebagai bawahan seorang manajer. Hubungan kerja berperan pula terhadap

-

⁵Ernawati, *Pengaruh Huungan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderating*(jurnal ekonomi dan kewirausahaan Vol. 10, No. 2, Oktober 2010) 100 – 112

⁶Adam Ibrahim indrawijaya.Hal. 83

tugas seorang karyawan karena keterkaitan kerja dalam bidang tertentu.Hubungan formal maupun informal diharapkan dapat berjalan dengan lancer guna memaksimalkan hasil kerja karyawan bagi perusahaan.

Dalam perusahaan suatu kepemimpinan dan hubungan kerja dalam suatu perusahaan menentukan bagaimana kegiatan koordinasi serta komunikasi dalam perusahaan berjalan dengan baik karena koordinasi sangatlah penting dalam organisasi. Sehingga penelitiakan melakukan uji coba penelitian dengan objek tempat yang berbeda. Dan ingin mengetahui yang terjadi jika penelitian tersebut dilakukan di KCP Pos Surabaya Selatan.

Seperti gambaran besar yang diatas Alasan dari peneliti memilih variabel kepemimpinan dan hubungan kerja sebagai variabel bebas. Alasan memilih hubungan kerja karena selama pengamatan pos melayani masyarakat dengan keramahan dan rasa nyaman konsumen terhadap pelayanan kantor pos. peneliti juga memiliki pemikiran dan pertanyaan yaitu apakah sikap keramahan serta interaksi terhadap masyarakat juga terjadi di dalam perusahaan serta adakah pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Dengan penjelasan diatas serta dari penelitian-penelitian terdahulu maka peneliti akan mengambil judul penelitian "Pengaruh Kepemimpinan Dan Hubungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan "di Kantor Pos Surabaya selatan.

B. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan masalah dalam latar belakang penelitian maka rumusan masalah pada penenlitian ini yaitu :

- Apakah Kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan KCP POS Surabaya Selatan ?
- 2) Apakah Hubungan Kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan KCP POS Surabaya Selatan?
- 3) Apakah Kepemimpinan dan Hubungan Kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan KCP POS Surabaya Selatan?

C. TUJUAN PENELITIAN

Sesuai dengan rumusan masalah yang dijelaskan diatas dengan mengetahui dan menguraikan tentang :

- Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan secara parsial terhadap kinerja karyawan KCP POS Surabaya Selatan
- Untuk mengetahui pengaruh hubungan kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan KCP POS Surabaya Selatan
- 3) Untuk mengetahui Pengaruh kepemimpinan dan hubungan kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan KCP POS Surabaya Selatan?

D. KEGUNAAN HASIL PENELITIAN

1) Kegunaan Hasil Penelitian Secara Teoritis

Memberikan referensi penelitian dalam bidang manajemen terkait SDM bagi para pembaca agar dapat memahami masalah yang serupa nantinya dalam permasalahan organisasi. Sehingga bisa mengatasi dan menjadikan penelitian sebagai salah satu acuan dalam referensi peneliti yang akan melanjutkan penelitian ini.

2) Kegunaan Hasil Penelitian Secara Praktis

Sebagai acuan bagi kantor pos untuk lebih memahami dalam pengambilan keputusan terhadap permasalahan dalam organisasi.Dan referensi bagi pihak perusahaan dalam situasi kepemimpinan dan hubungan kerja serta kinerja karyawan dalam perusahaan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. LANDASAN TEORI

a. Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari kata pimpin yang berisi dua hal pokok yaitu : pemimpin sebagai pelaku atau subjek. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan,membina, mengatur, menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi.

Beberapa pengertian kepemimpinan oleh beberapa tokoh mengemukakan seperti Tannebaum, Weschler dan Nassarik, kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi dalam situasi tertentu langsung dan langsung melalui proses komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan tertentu. Menurut Shared Goal, Hemhiel & Coons, mengemukakan kepemimpinan adalah sikap pribadi yang memimpin pelaksanaan aktivitas untuk mencapai tujuan yang diinginkan. 1

Kepemimpinan menurut Kottler, berkaitan dengan penanggulangan perubahan yang berarti kepemimpinan tidak hanya berarti memimpin manusia , tetapi juga memimpin perubahan , menentukan arah dengan cara mengembangkan suatu visi masa depan, kemudian mereka menyatukan

10

¹Sedarmayanti . Membangun Dan Mengembangkan Kepemimpinan Serta Meningkatkan Kinerja Untuk Meraih Keberhasilan. (Bandung : Pt Refika Aditama, 2011), 209

orang-orang dengan mengomunikasikan visi ini dan menginspirasi mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan dapat dipandang dari pengaruh interpersonal dengan memanfaatkan situasi dan pengarahan melalui suatu proses pengambilan keputusan kearah tercapainya tujuan khusus atau tujuan lainnya sebagaimana yang dituturkan oleh Kreitner dan Kinicki tentang kepemimpinan²:

- 1) Leadership is a process between a leader and followers, (Kepemimpinan adalah proses antara pemimpin dan pengiku).
- 2) Leadership involves social influence, (Kepemimpinan melibatkan pengaruh sosial)
- 3) Leadership occurs at multiple levels an organization (at the individual level, for example, leadership involve mentoring, coaching, inspiring, and motivating, leader also build team, generate cohesion and resolve conflict at the level), Kepemimpinan terjadi di berbagai tingkat organisasi pada tingkat individu, misalnya, kepemimpinan melibatkan pendampingan, pembinaan, inspirasi, dan memotivasi, pemimpin juga membangun tim, menghasilkan kohesi dan menyelesaikan konflik di tingkat tersebut.
- 4) Leadership focuses on goal accomplishment. Base on these individual influences a group of individualis to achieve a common goal" (Kepemimpinan

.

²Sedarmayanti . Membangun Dan Mengembangkan Kepemimpinan Serta Meningkatkan Kinerja Untuk Meraih Keberhasilan. (Bandung : Pt Refika Aditama, 2011), 210

berfokus pada pencapaian tujuan. Berdasarkan individu-individu ini mempengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama).3

Terry menganggap kepemimpinan sebagai kegiatan untuk memengaruhi orang agar bekerja dengan rela untuk mencapai tujuan bersama.Menurut Hersey dan Blanchard ,pemimpin harus memiliki pandangan tentang menyikapi sebuah kondisi, seperti kondisi sebagai berikut :

Pemimpin harus memilih tindakan yang terbaik berdasarkan situasi yang sedang dihadapi. Gaya kepemimpinan berbeda-beda tergantung situasi yang berlainan. Misal ditengah para cendekiawan, gaya kepemimpina demokratis mungkinlebih tepat diterapkan.

2.1 Fungsi Dan Peran Kepemimpinan

Pemimpin dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting, tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan, akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak diluar organisasi yang kesemuanya dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya. Peran tersebut dapat dikategorikan dalam 3 bentuk yaitu bersifat interpersonal, informasional dan dalam kancah pengambilan keputusan.⁴

a. Peranan yang Bersifat Interpersonal

Sudah umum bahwa diterimanya pendapat bahwa manajer memiliki kemampuan interpersonal dan tersebut mutlak perlu karena pada dasarnya

³ Ibid 211

⁴Edy Sutrisno. Manajemen Sumber Daya Manusia. (Jakarta: Kencana, 2009), 219

dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang manajer berinteraksi dengan manusia lain, bukan dengan hanya dengan para bawahannya namun juga seluruh stakeholder , didalam dan diluar organisasi. Itulah yang dimaksud dalam peran interpersonal yang menampakkan diri. ⁵

b) Peranan yang Bersifat Informasional

Peran ini menuntut pemimpin mengambil 3 bentuk yaitu Pertama, seorang manajer adalah pemantau arus informasi yang terjadi dari dan ke dalam organisasi. Bahkan juga informasi yang sebenarnya tidak harus ditujuan kepadanya, namun pada orang lain pemimpin dituntut untuk memahami hal itu. Kedua peran sebagai pembagi informasi dan menuntut lebih dalam tentang makna informasi yang diterima dan pengetahuan berbagai informasi yang akan diselenggarakan Ketiga, peran selaku manajer atau pemimpin sebagai juru bicara. Peranan ini menuntut pengetahuan yang mendalam tentang berbagai aspek industri yang ditanganinya. Peran sebagai juru bicara sangat penting karena dalam pembentukan dan pememliharaan citra positif organisasi yang dipimpin. 6

c) Peranan Pengambilan Keputusan

Peran dalam pengambilan keputusan juga memiliki peran dengan tiga bentuk yaitu Pertama, sebagai entrepreneur seorang pemimpin diharapkan mampu mengkaji terus menerus situasi yang dihadapi dan menemukan peluang

⁵ Ibid 219

⁶Edy Sutrisno. Manajemen Sumber Daya Manusia. (Jakarta: Kencana, 2009), 220

walaupun akan terjadi perubahan dalam organisasi. Kedua, peredam gangguan. Yaitu kesediaan memikul tanggung jawabuntuk mengambil tindakan korektif jika ada gangguan serius dalam organisasi yang akan menyebabkan dampak negative terhadap organisasi. Ketiga, pembagi sumber dana dan daya, wewenang dalam manajerial yang sering tampak pada kekuasaan mengalokasikan dana dan daya. Kewenangan itulah yang membuat para bawahan bergantung padanya.

2.2 Unsur-Unsur Dalam Kepemimpinan

Dari beberapa pengertian kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses untuk mengarahkan dan mempengaruhi orang lain agar agar mau melaksanakan tugasnya untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan pengertian tersebut ada empat unsur-unsur dalam kepemimpinan antara lain :8

1. Kumpulan Orang

Dalam suatu organsasi terdapat kumpulan orang yang menjadi pengikut untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Para pengikut akan menerima pengarahan dan perintah dari pemimpin. Tanpa adanya kelompok sebagai pengikut dalam organisasi, maka kepemimpinan tidak akan terwujud.

2. Kekuasaan

-

¹ Ibid,

⁸ Wilson Bangun, Manajemen Sumber Daya Manusia. (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2012). 340-341.

Kekuasaan yang dimiliki pemimpin untuk mengarahkan dan mengatur para para pengikut untuk melaksanakan tugasnya. Kekuasaan merupakan kekuatan yang dimiliki seorang pemimpin agar karyawan melaksanakan tugasnya.

3. Memengaruhi

Dalam unsur ini pemimpin sangat dibutuhkannya bagaimana keahlian pemimpin dalam untuk memengaruhi untuk memengaruhi para anggota organisasi. Pemimpin juga memiliki daya tarik yang dapat menimbulkan kesetiaan, pengabdian,dan keinginan yang kuat dari para anggota organisasi untuk melakukan hal-hal yang diinginkan pemimpin.

4. Nilai

Kemampuan untuk menggunakan tiga unsur sebelumnya dan mengakui bahwa kemampuan berkaitan dengan nilai.Moral sangat berkaitan dengan nilai-nilai dan persyaratan bahwa para pengikut diberi cukup pengetahuan mengenai alternatif agar dapat membuat pilihan yang telah dipertimbangkan jika tiba saatnya memberikan respon pada usulan pemimpin untuk memimpin.9

2.3 Perkembangan Teori Kepemimpinan

Saat ini topik mengenai kepemimpinan menjadi topik yang menarik dilingkungan bisnis, pemerintahan, dan pelayanan publik.Pada bidang manajemen juga sangat banyak memiliki fokus perhatian dalam perkembangan topik kepemimpinan .Tidak dipungkiri bahwa topik tentang

⁹*Ibid*, 341

teori kepemimpinan tersebut meluas hingga dalam berbagai dimensi yaitu dimensi kecerdasan dari sisi emosional, keberanian, kematangan karakteristik, kompetensi dan prinsip yang dimiliki pemimpin. Walaupun demikian kelima dimensi ini sejatinya saling melengkapi satu sama lain. 10 Perkembangan teori dengan topik kepemimpinan telah banyak dimunculkan oleh para ahli , mulai dari kepemimpinan karismatik, kepemimpinan militeristik, kepemimpinan situasinal, kepemimpinan transformasional sampai kepemimpinan dari sisi kecerdasan emosional. Jika dilihat pada awal era

tahun 1990-an akhir dan tahun 2000-an, adanya teori yang berkembang

tentang teori kepemimpinan tentang Primal Leadership, Level 5 Leadership,

Extraordinary Leadership, serta leadership dan followership

1) Primal leadership: pendekatan dari sisi kecerdasan emosional

Cukup banyak pakar yang menggambarkan model kepemimpinan dengan baik.Seperti mode dari Daniel Goleman, McKee dan Boyazits. Teori Primal leadership ini lebih melihat kepemimpinan dari sisi kecerdasan emosional (Emotional Intelligence). Ini tidaklah mengherankan karena mereka adalah murid dari David McClelland yang merupakan perintis riset dibidang kecerdasan emosional. Dari konsep ini mereka menyimpulkan bahwa ada 6 (enam) gaya kepemimpinan yang berdasarkan pada kecerdasan emosional vaitu¹¹:

¹⁰Amirullah. Kepemimpinan Dan Kerja Sama Tim. (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2015) 33-34
¹¹ Ibid, 33-34

- (1) GayaKoersif, sikap yang diberikan" lakukan apa yang saya katakan ", dimana loyalitas dari karyawanlahyang utama
- (2) Gaya Otoritatif ,sikap yang diberikan" mari bersama saya " yang memberikan kejelasan arah dan visi kemana organisasi akan menuju.
- (3) Gaya Afiliatif ,diberikan dengan sikap mendahulukan dan membuat suasana menjadi harmonis antar orang.
- (4) Gaya Demokratik ,sikap yang diberikanmelalui pendekatan manajemen partisipatif yang memberdayakan bawahan dengan kesempatan terlibatnya bawahan.
- (5) Gaya Penentu Standar ,sikap yang diberikan dengan cara " ikuti saya , lakukan apa yang saya lakukan ", dengan standar kinerja yang tinggi yang harus dilaksanakanoleh bawahan dalam penyelesaikan pekerjaan.
- (6) Gaya Pelatih ,sikap yang diberikan dengan menekankan pentingnya pengembangan dan pemberdayaan individu kedepannya.
- 2) Level 5 Leadership: pendekatan dari sisi kematangan karakter
 Jim Collins merupakan pakar manajemen yang terkenal dengan bukunya yang berjudul "Good To Great "dan dari hasil riset selama 6 tahun terkait perusahaanperusahaan yang sanggup mentransformasikan dirinya dari baik menjadi luar biasa dan menyimpulkan 3 komponen utama yaitu discipline people, discipline thought, dan discipline actions.

_

¹²Ibid. 36

Salah satu komponen discipline people adalah kepemimpinan tingkat kelima atau level 5 Leadership. Lima tingkat leadership yang dipaparkan oleh Jim Collins dengan tingkat kepemimpinan sebagai level 5 tingkat tertinggi sebagai berikut:

- Tingkat 1 : Individu yang kompeten, membangun produktifitas kerja yang tinggi melalui pengetahuan , ketrampilan, bakat, dan motivasi kerja yang tinggi.
- Tingkat 2 : Mampu bekerja sama dengan orang lain didalam sebuah kelompok kerja
- Tingkat 3 : Manajer yang kompeten, mampu memimpin sebuah tim , mendefinisikan sasaran dengan jelas dan mampu menggerakkan orag dan sumber daya lainnya untuk mencapai sasaran tersebut dengan baik.
- Tingkat 4: Pemimpin yang efektif, mampu membangun visi kedepan dengan baik dan jelas, mampu membangun komitemne manusia yang dipimpinnya dan menerapkan suatu standar kinerja yang tinggi.
- Tingkat 5 : Membangun keberhasilan yang luar biasa dengan sikap rendah hati dan profesionalisme yang tinggi.
- 3) Extraordinary leadership: pendekatan dari sisi kompetensi
 Dalam model extraordinary tersebut dikemukakan oleh Zenger dan Folkman,
 mereka mengemukakan ada 4 hal yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin
 yaitu:

- (1) Kemampuan atau kapabilitas personal
- (2) Fokus kepada hasil
- (3) Memimpin perubahan organisasi
- (4) Ketrampilan antar manusia atau interpersonal

4) Leadership dan Followership

Teori West Point juga mengemukakan bahwa " pemimpin yang mampu muncul dari tingkatan berikut pengikut yang mampu". Hampir setiap orang dalam organisasi pada saat tertentu menjadi pemimpin , tetapi pada kesempatanyang lain adalah sebagai pengikut. Sehingga hal itu penting bagi pemimpin untuk memahami sebagai pengikut dan juga pada saat yang samapula berupaya mengembangkan bagi bawahannya untuk menjadi pengikut yang efektif pula

2.4 Indikator – Indikator Kepemimpinan

Menurut Davis yang indikator dari kepemimpinan yaitu 13:

- (1) Kecerdasan
- (2) Motivasi diri dan dorongan berprestasi
- (3) Memiliki pola hubungan yang luas.
- (4) Mampu berinteraksi
- (5) Mampu memberdayakan
- (6) Kedewasaan, sosial dan hubungan sosial yang luas.

.

¹³ Reksohadiprojo Dan Handoko. (*Organisasi Perusahaan Teori Struktur Dan Perilaku Organisasi Yogyakarta : Bpfe*, 2003), 290-291

b. Hubungan kerja

Hubungan kerja merupakan situasi yang terjadi, baik hubungan kerja dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, maupun dengan bawahan dalam lingkup perusahaan . Suasana Kerja merupakan kondisi kerja yang kondusif seperti suasana yang nyaman atau tidak. ¹⁴

Suatu hubungan kerja diantara komponen-komponen dalam suatu organisasi terhadap tujuan perusahaan seperti bawahan dan atasan , koordinasi dengan pemahaman mengenai hubungan yang terjalin antar karyawan. Relationship (hubungan) yang ditunjukkan oleh orang-orang dalam perusahaan ada dua jenis umum yaitu hubungan formal dan informal 15:

- (1) Hubungan kerja formal yaitu berdasarkan pada ketentuan yang sudah diatur dalam tugas pokok dan fungsi didalam unit pekerjaan, hubungan yang berlangsung lama dan kaku, bisa menimbulkan terhambatnya proses koordinasi dalam organisasi.
- (2) Hubungan kerja informal yaitu, berdasarkan hubungan dari satu orang ke yang lain, hubungan kerja yang lebih fleksibel, bisa memperlancar koordinasi terhadap yang lain.

¹⁵Baderel Munir.Six Dimension Organization Dengan Pendekatan Organization

Development. (Yogyakarta: Graham Ilmu, 2012), 123

¹⁴Sedarmayanti.*Manajemen Sumber Daya Manusia, Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negri Sipil.* (Bandung : Pt. Refika Aditama, 2011) , 28

Hubungan formal yaitu secara resmi ditetapkan dalam peraturan perusahaan, grafik dan uraian tugas.Menurut Wayne Pace dan Don F Faules Ada tiga kategori dasar dalam hubungan formal ini yaitu¹⁶:

(1) Pertanggung jawaban

Kewajiban untuk melaksanakan fungsi-fungsi guna menentukan kemampuan yang terbaik sesuai dengan tugas yang ingin dicapai.

(2) Wewenang

Prinsip ini menyatakan bahwa wewenang akan sepadan menyertai pelimpahan pertanggungjawaban. Sehingga dinyatakan bahwa tanggung jawab didapat dari analisis fungsional sedangkan wewenang didapat dari pertanggungjawaban.

(3) Akuntabilitas

Memegang tanggung jawab dan wewenang atas segala hasil dan resiko dari wewenang yang diterima oleh karyawan dari perusahaan.

Hubungan Kerja yang terjalin diantara semua pihak yang ada diperusahaan merupakan suatu hubungan kerja yang bertujuan untuk memajukan perusahaan serta kerjasama yang terjalin diantara rekan kerja bisa berupa kerjasama tim yang mana merupakan perkumpulan dari berbagai macam pola pikir karyawan yang menjadi satu sehingga terdapat pemahaman yang

.

Wayne Pace Dan Don F Faules. Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan.
 (Bandung: Pt. Remaja Rosdakarya, 1998), 47-48

berbeda tapi dengan adanya hubungan kerjasama ini bisa saling mengisi dalam kekurangan setiap karyawan. Sehingga hubungan kerja yang terjalin dengan baik cenderung menjadi strategi SDM yang menempatkan nilai kinerja yang tinggi pada karyawan sebagai stakeholders dalam perusahaan. ¹⁷

Indikator – Indikator dalam Hubungan Kerja yaitu ^{18:}

Tingkat keramahan atasan

- 1) Perhatian atasan
- 2) Perhatian atasan terhadap kesulitan dalam pelaksanaan tugas
- 3) Perlu adanya motivasi dari atasan
- 4) Keterkaitan pekerjaan dengan atasan
- 5) Kebersamaan sesama karyawan
- 6) Pengambilan keputusan dalam pemecahan masalah
- 7) Dukungan antar karyawan
- 8) Toleransi dalam penggunaan saran / prasarana
- 9) Hubungan karyawan baru dengan senior

.

¹⁷Rukmana, Widdi Ega. Analisis Pengaruh Human Relation (Hubungan Antar Manusia) Dan Kondisi Fisik Lingkungan Terhadap Etos Kerja Dan Kinerja Karyawan Dedy Jaya Plaza Tegal.(http://eprints.undip.ac.id, diakses juni 2018).

¹⁸Ambarani. "Pengaruh Hubungan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderating" (E-Jurnal Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan Vol. 10, No. 2, 2010 – Universities Slamet Riyadi Surakarta),100

a. Hubungan atasan dan bawahan

Perilaku koordinasi dari seorang atasan terhadap bawahan merupakan kemampuan manajer dalam menyampaikan ide dan bagaimana orientasi terhadap ide yang ada agar dapat tersalurkan dengan baik dan dapat dipahami sesuai dengan tujuan pesan yang dimaksud kepada seluruh karyawan dalam kinerja organisasi. ¹⁹

b. Keeratan Sebuah Hubungan dalam kerja

Mengenai hubungan ini, menurut Duncan bahwa keeratan hubungan antar manusia dalam lingkungan organisasi merupakan kekuatan suatu kelompok untuk berpikir dan bersikap menjadi satu kesatuan untuk mencapai tujuan bersama dalam organisasi di lingkungan kerja. Bahkan seperti yang dikatakan oleh Festinger bahwa bertambah kuatnya keertan hubungan akan mendorong dan meningkatkan frekuensi interaksi antar anggota karyawan dalam suatu organisasi.²⁰

Dalam beberapa riset tentang adanya hubungan dari gaya kepemimpinan dan perilaku hubungan dalam sebuah perusahaan. Sesuai dengan Taksonomi Gaya Kepemimpinan terhadap Perilaku Hubungan yang disusun oleh Rowe and Guerrero²¹

¹⁹ Malayu Hasibuan. *Manajmen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta : Bumi Aksara. 2002), 169 Edisi Revisi.

²⁰Adam Ibrahim Indrawijaya. Teori, Perilaku Dan Budaya Organisasi. (Bandung: Pt Refika Aditama, 2010), 82

²¹Ismail Nawawi. *Manajemen Kompilasi Teori Dan Alikasi Dalam Organisasi Public Dan Bisnis*. (Sidoarjo: Cv Dwiputra Pustaka Jaya, 2015), 447

Tabel 2.1 Taksonomi Riset Gaya Kepemimpinan terhadap Perilaku Hubungan

Riset	Perilaku Kerja	Perilaku Hubungan
Ohio state	Struktur penyusunan	Perhatian pembangunan respek,
University	 Pengorganisasian 	kepercayaan,kesukaan dan
	pekerjaan	kesetiakawanan pemimpin dan
	• Penentua struktur	pengikut
	Kerja	
	Penentuan tanggung	
	jawab	
	• Penjadwalan	
4	<mark>k</mark> egiatan	
University of	Orientasi produksi	Orientasi para pekerja dilihat
Michigan	• Penekanan aspek	lewat
	teknis	aspek hubungan manusia yang
	Penekanan aspek	kuat. Pemimpin memperlakukan
	produksi	pekerja selaku makhluk hidup,
	Pekerja dilihat	menghargai individualitas
	sebagai	pekerja, memberikan perhatian
	alat agar pekerjaan	pada kebutuhan pekerja.
	selesai	
Blake dan	Perhatian atas	Perhatian atas manusia melayani
Mouton	produksi	orang, membangun komitmen
	Penyelesaian tugas	dan kepercayaan,
	 Pembuatan 	mempromosikan nilai
	keputusan	pribadi pekerja, menyediakan
	 Pengembangan 	kondisi kerja yang baik,
	produk	memelihara upah/

	baru	keuntungan yang adil,
•	Optimalisasi proses	mempromosikan hubungan
•	Maksimalisasi beban	sosial
	kerja	yang baik
•	Peningkatan volume	
	penjualan	

2.1 Kinerja

Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh kegiatan yang terjadidalam kinerja perusahaan pada jangka waktu tertentu seperti biaya-biaya masa lalu atau masa yang akan datang, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawabanatau profesionalitas manajerial dan produktivitas serta prestasi kerja yang tinggi dari tiap kegiatan dalam perusahaan.²²

Kinerja karyawan menurut Mangkunegara (2009:9), bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. ²³Istilah Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang dicapai karyawan berdasarkan persyarat-persyaratan pekerjaan. Suatu pekerjaan yang memiliki persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan dalam organisasi disebut dengan Standard Pekerjaan. Standar

²³ Ibid. Hal 202

²² Veithzal Rivai Zainal, Mansyur Ramly, Thoby Mutis, Willy Arafah. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. (Jakarta: Rajawali, 2009), 447

kinerja sendiri merupakan tingkat yang di harapkan tercapai untuk dapat diselesaikan dan merupakan pembanding atas target yang ingin diraih dalam standar perusahaan.²⁴

A. Tujuan Dan Sasaran Kinerja

a) Tujuan kinerja yaitu adanya kinerja sebagai apa yang diharapkan untuk dicapai suatu organisasi, fungsi, departemen, dan individu dalam periode waktu tertentu.

b) Tingkat tujuan

- Corporate level
- 2. Senior manage<mark>me</mark>nt level
- 3. Business – unit . Functional (Departement level)
- Team level 4.
- Individu level²⁵ 5.

B. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Mangkunegara menyatakan bahwa: "Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation).

 $^{^{24}}$ Wilson Bangun. Manajemen Sumber Daya Manusia. (Jakarta : Penerbit Erlangga, 2012), 231 25 Ibid . Hal 221

Sedangkan menurut Keith Davis merumuskan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah: ²⁶

 $Human\ Performance = Ability + Motivation$

Motivation = Attitude + Situation

Ability = Knowledge + Skill

Beberapa faktor yang mempengaruhi Kinerja, diantaranya adalah:

1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (Ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + Skill). Artinya, pegawai yang memiliki IQ rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (the right man on the rightplace, the right man on the right job).²⁷

2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja.Motivasi merupakan situasimengarahkan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental yang siap mendorong diri pegawai

²⁶Anwar Prabu Mangkunegara .Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. (Bandung: Pt Rosdakarya, 2010), 13

²⁷Anwar Prabu Mangkunegara *.Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan.* (Bandung : Pt Rosdakarya, 2010), 14

untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Artinya seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai serta mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja dengan sangat baik. ²⁸

C. Manajemen Kinerja

Dalam sebuah perusahaan tentunya sangat mengharapkan kinerja yang baik dalam sebuah organisasi. Sehingga dibutuhkannya Manajemen kinerja yaitu suatu proses yang dirancang untuk meningkatkan kinerja organisasi, kelompok dan individu yang digerakkan oleh para manajer. Manajemen kinerja didasarkan pada kesepakatan tentang sasaran, persyaratan pengetahuan, keahlian, kompetensi, rencana kerja dan pengembangan.Dengan demikian manajemen kinerja mencakup pengkajian ulang terhadap kinerja secara berkesinambungan.²⁹

Istilah diatas menunjukkan bahwa Sistem manajemen kinerja sendiri merupakan suatu proses untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengevaluasi kinerja karyawan pada suatu periode tertentu.

Tujuan secara Khusus dan Umum Manajemen Kinerja:

 a. Secara khusus manajemen kinerja ditujukan untuk meningkatkan aspek-aspek kinerja meliputi :

²⁸ Ibid 14

²⁹ Surya Dharma. 2005. Manajemen Kinerja. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005), 1-2

- Sasaran yang dicapai
- Kompetensi dalam pengetahuan dan ketrampilan sikap
- Efektifitas kerja
- b. Secara umum tujuan manajemen kinerja untuk menciptakan budaya para individu dan kelompok memikul tanggung jawab bagi usaha peningkatan proses kerja dan kemampuan yang berkesinambungan.
- D. Pengertian dan Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan oleh pihak perusahaanuntuk melakukan evaluasi dan penilaian dalam keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar pekerjaan.³⁰

Tujuan dan Manfaat penilaian kinerja dalam perusahaan:

- (1) Evaluasi antar individu dalam organisasi
- (2) Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi
- (3) Pemeliharaan system
- (4) Dokumentasi
- E. Indikator kinerja

Sementara itu Menurut Robbins indikator untuk mengukur kinerja pegawai secara individu ada enam indikator yaitu ³¹:

1) Kualitas

Wilson Bangun. Manajemen Sumber Daya Manusia. (Jakarta: Penerbit Erlangga, 2012), 232
 Stephen Robbins. 2006. Perilaku Organisasi, Pt Indekks (Jakarta: Kelompok Gramedia) Hal. 260

Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan pegawai.

2) Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3) Ketetapan waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan , dilihat dari sudut koordinasi denga hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4) Efektifitas waktu

Merupaka tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5) Kemandirian

Merupakan tingkat seseorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.Serta menyelesaikan kendala dengan kompetensi yang dimilikinya.

6) Komitmen kerja

Komitmen merupakan suatu keadaan dimana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

2.2 Penelitian Terdahulu

1. Penelitian yang dilakukan oleh Deo Oeidytama , universitas bangka Belitung dengan penelitian yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Hubungan Kerja Terhadap Kinerja pegawai di Dinas Kependudukan dan pencatatan sipil Pangkalpinang. Hasil dari penelitian tersebut yaitu penelitan uji parsial diperoleh t hitung untuk sebesar 4,293 lebih besar dari t tabel 2,005 dengan signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi yaitu 0,05. Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di dinas Dukcapil. Serta jawaban responden pada setiap pertanyaan indikator, hubungan kerjaberpengaruh terhadap kinerjakarena memiliki nilai rata-rata skor tertinggi yaitu sebesar 4,05. Dengan demikian hasil penelitian uji parsial diperoleh t hitung untuk sebesar 2,452 lebih besar dari t tabel 2,005 dengan signifikansi sebesar 0,018 lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05 . Variabel hubungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di dinas Dukcapil. Pada hasil data di atas menunjukan pengaruh positif

- yang berarti hubungan kerja antara atasan dan bawahan yang baik dapat menciptakan hasil kerja yang memuaskan.³²
- 2. Penelitian oleh Ernawati yaitu Pengaruh Hubungan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Varibel *Moderating* (a) Variabel hubungan kerja mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karanganyar hal ini dibuktikan dengan besarnya *probability value* 0,000 < 0,05; (b) Pengaruh interaksi hubungan kerja dengan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Karanganyar, ternyata tidak signifikan, karena *probability value* 0,964 > 0,05. Berarti motivasi kerja tidak memoderasi pengaruh hubungan kerja terhadap kinerja pegawai; (e) Model regresi dengan variabel hubungan kerja, lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai dengan motivasi kerja sebagai variabel *moderating* sudah tepat dan bisa dipergunakan untuk memprediksi kinerja pegawai.³³
- 3. Penelitian oleh Sari Agustia Situgkir dengan Pengaruh Kompensasi Finansial, Hubungan Kerja, Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Parkir Kota Denpasar bahwa menyatakan bahwa hubungan kerja berpengaruh terhadap kinerja nasabah. Hubungan kerja (X2) memiliki nilai signifikan lebih besar dari 0,05 maka H0 ditolak dan nilai t

.

³²Deo Oeidytama."Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Hubungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Pangkal Pinang" (Skripsi—universitas Bangka Belitung, 2016)

³³Ernawati."Pengaruh Hubungan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Varibel *Moderating*" ,Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan Vol. 10, No. 2, (Oktober, 2010) 100 – 112.

hitung = 2,701 lebih kecil dari t tabel = 2,00 maka H0 diterima, ini berarti hubungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Ernawati (2010) mengatakan bahwa hubungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan lingkungan kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja. Secara keseluruhan kesimpulan bahwa Kompensasi (*X1*), hubungan kerja (*X2*), lingkungan kerja (*X3*) terhadap kinerja (Y) berpengaruh sebesar 59%, sedang sisanya 41% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti. Kompensasi, hubungan kerja, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja secara parsial.³⁴

- 4. Penelitian oleh Putu Gde Edy Novayanan Sudira Nyoman dengan judul pengaruh hubungan kerja , komunikasi dan tingkat kesejahteraan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan PT. BPR SARI dan NIAGA TABANAN bahwa Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel hubungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. BPR Sari Dananiaga Tabanan, dengan nilai thitung 2,660 dan signifikansi 0,010 < 0,05.Sehingga disimpulkan bahwa hubungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan³⁵
- Penelitian oleh Emmanuel tentang Komunikasi Terhadap Hubungan Kerja
 Serta Kinerja Karyawan pada tahun 2012 menyimpulkan bahwa komunikasi

.

³⁴Sari Agustia Situngkir,"Pengaruh Kompensasi Finansial, Hubungan Kerja, Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Daerah Parkir Kota Denpasar", *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan* (2013), 1019

³⁵Putu Gde Edy Novayanan,"Pengaruh Hubungan Kerja , Komunikasi Dan Tingkat Kesejahteraan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. BPR SARI Dan NIAGA TABANAN", *Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan* (2014), 1300

yang terjalin baik dalam hubungan kerja akan berdampak baik bagi kinerja karyawan dimana tidak perlu menghabiskan waktu untuk berdebat atas argument-argument yang dimiliki. 36

Kerangka konseptual

Penelitian ini menggunakan Analisis Linier Bergandadengan dua variabel independen dan satu variabel dependen berdasarkan penelitian terdahulu, ³⁷ maka kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

Kepemimpinan (X1)R 1 Kinerja **R3** (Y) Hubungan Kerja (X2)R 2

Gambar 2.1Kerangka Konseptual

³⁶ Ibid. 2013

³⁷Sugiono. Metode Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif Dan R&D. (Bandung: Penerbit Alfabeta, 2012),44

Keterangan:

Berdasarkan gambar konseptual yang diatas dijelaskan bahwa penenlitian ini memiliki dua variabel bebas (X) yaitu kepemimpinan dan hubungan kerja dan satu variabel terikat (Y) yaitu kinerja. Penjelasan terkait penjelasan konseptual penelitian ini yang akan membantu mengarahkan peneliti untuk penelitian dilapangan. Dengan variabel kepemimpinan sebagai variabel independen (X1) dan Variabel hubungan kerja sebagai variabel independen (X2) Mempengaruhi Variabel Kinerja sebagai variabel dependen (Y). Dengan demikian :

- R1 : Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Pos Cabang Pembantu Surabaya Selatan
- R2 : Pengaruh Huungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Pos Cabang Pembantu Surabaya Selatan
- R3 : Pengaruh Kepemimpinan Dan Hubungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Pos Cabang Pembantu Surabaya Selatan

2.4 Hipotesis

- (1) Hipotesis untuk rumusan masalah kepemimpinan terhadap kinerja karyawan
 - H0 : kepemimpinan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan
 - H1: kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan
- (2) Hipotesis untuk rumusan masalah hubungan kerja terhadap kinerja karyawan

- H0 : hubungan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan
- H2: hubungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan
- (3) Hipotesis untuk rumusan masalah kepemimpinan dan hubungan kerja terhadap kinerja karyawan
 - H0 : kepemimpinan dan hubungan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan
 - H3: kepemimpinan dan hubungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Metode penelitian menggunakan pendekatan Kuantitatif yaitu penelitian yang tidak mementingkan kedalaman data yang penting dapat merekam data sebanyak populasi yang ada menggunakan statsitik.Jadi pemecahan masalahnya didominasi oleh peran statistik.1

Penelitian ini menjelaskan tentang bagaimana dampak kepemimpinan dari seorang manajer terhadap bawahannya dan hubungan kerja yang terjalin antara manajer dan karyawan karena terutama membawahi langsung karyawandikantor pos sebagai pelayanan publik kantor pos.

B. Waktu dan Tempat Penelitian

Lokasi Penelitian ini dilakukan di Perusahaan Jasa Logistik Kantor Pos Surabaya selatan Jl. Jemur Andayani No. 73-75, Kendang Sari, Tenggilis Mejoyo, Surabaya.

Penelitian ini akan dilaksanakan pada bulan Maret -Juni 2018

37

¹Masyhuri Dan Zainudin. *Metodologi Penelitian Pendekatan Praktis Dan Aplikatif.* (Jakarta: PT Refika Aditama, 2008), 13

A. Populasi dan Sampel Penelitian

Dalam penelitian ini yang akan menjadi Populasi yaitu seluruh karyawan di Kantor Pos Surabaya Selatan berjumlah 50 karyawan . Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan yang bekerja di kantor pos Surabaya selatan. Teknik dalam pengambilan sampel dan populasi adalah dengan menggunakan Metode Sampling Jenuh. Alasan Peneliti menggunakan teknik sampling jenuh untuk penentuan sampel karena semua anggota populasi digunakan sebagai sampel karena hampir seluruh populasi di kantor pos merupakan kriteria sampel yang dicari dalam penelitian².

B. Variabel penelitian

Penelitian ini memiliki tiga variabel yaitu dua variabel independen (variabel bebas) dan satu variabel dependen (variabel terikat). Dua variabel independen (variabel bebas) yaitu variabel kepemimpinan dan variabel hubungan kerja mempengaruhi satu variabel dependen (variabel terikat) yaitu variabel kinerja.

_

²Sugiono. *Metode Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif Dan R&D*. (Bandung: Penerbit Alfabeta, 2012), 85

Pada penelitian ini variabel independen sebagai variabel yang memepengaruhi atau yang menjadi penyebab adanya atau timbulnya variabel dependen (terikat) sedangkan variabel dependen sebagai variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas.³

C. Definisi Operasional Variabel

Tabel 3.1Definisi Operasional Variabel

Variabelpenelitia	Definisi	Indikator
Kepemimpinan	Kemampuan seseorang dalan	Menurut Davis yaitu:
(X1)	mempengaruhi seseorang	a. Kecerdasan
	un <mark>tuk melakukan</mark> atau	b. Memiliki pola hubungan yang luas
	mengerjakan pekerjaan dalan	c. Mampu berinteraksi
	mencapai keberhasilan sesua	d. Mampu memberdayakan
	dengan sasaran.	e. Kedewasaan, sosial dan hubungan
		sosial yang luas.
Hubungan kerja	Hubungan dilandasi	Menurut Siwi Ultima Kadarmo yaitu :
(X2)	olehketerkaitan dalam bidang	a. Tingkat keramahan atasan
	kerja sehingga adanya	b. Keterkaitan pekerjaan dengan atasan

³ibid, 39

_

	interaksi dari atasan ke	c.	Kebersamaan dengan karyawan
	bawahan maupun	d.	Pengambilan keputusan dalam
	sebaliknya yang		masalah
	menggambarkan	e.	Dukungan antar karyawan
	suasana kerja yang	f.	Hubungan karyawan baru dengan
	kondusif		Senior.
	atau sebaliknya pula		
, a , i			
777	** '11 ' 1		D. U.S.
Kinerja	Hasil kerja dengan	Μŧ	enurut Robbins yaitu:
(Y)	per <mark>tanggungjawab</mark> an dan	a.	Kualitas
	profesionalitas dari seorang	b.	Kuantitas
	karyawan menjadi prestasi	1	Ketetapan waktu
	kerja dalam mencapai sasaran	d.	Efektifitas waktu
	atau target yang ingin dicapai	e.	Kemandirian
		f.	Komitmen kerja

D. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Uji validitas di gunakan oleh peneliti sebagai uji pada instrument penelitian agar menjadi instrument yang valid sehingga dapat digunakan untuk mengukur apa yang akan di ukur agar mempermudah dalam mencari data.⁴

(1) Uji validitas instrumen yaitu menguji apakah terdapat kesesuaian antara bagian instrumen secara keseluruhan. Untuk mengukurnya menggunakan analisis butir. Pengukuran pada analisis butir yaitu dengan cara skor-skor yang ada kemudian dikorelasikan dengan menggunakan Rumus korelasi product moment yang dikemukakan oleh Pearson dalam Arikunto, (2002: 146) sebagai berikut⁵:

$$r_{xy} = \frac{\mathsf{N}\Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{\{\mathsf{N}\Sigma X^2 - (\Sigma X^2)\}\{\mathsf{N}\Sigma Y^2 - (\Sigma Y^2)\}}}$$

keterangan:

rxy : koefisien korelasi antara x dan y r_{xy}

N : banyaknya responden

X : Skor item

Y : Skor total

 $\sum X$: Jumlah skor items

⁴Ibid, 125

⁵ Suharsimi Arikunto. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Dan Praktek*. (Jakarta: Rineka Cipta, 2002), Hal 146

 $\sum Y$: Jumlah skor total

 $\sum X^2$ ¹ Jumlah kuadrat skor item

 $\sum Y^2$ ¹ Jumlah kuadrat skor total

Adapun kriteria dalam validitas instrument yaitu:

(1) Apabila r hitung > r tabel maka dapat dikatakan instrumen tersebut valid (dalam taraf kesalahan 5%)

(2) Apabila r hitung< r tabel maka dapat dikatakan instrument tersebut tidak valid (dalam taraf kesalahan 5%)⁶

(2) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau kosntruk. Suatu kuesioner akan dikatakan reliabel jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten dari waktu ke waktu. Pengukuran reliabilitas menggnakan metode one shot yaitu pengukuran sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain dan mengukur korelasi antar jawaban. Dalam SPSS menggunakan fasilitas untuk mengukur menggunakan Cronbach Alpha (α). Bahwa variabel dikatakan reliabel jikan nilai *Cronbach Alpha* > 0.70. (Nunnaly, 1994)

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

Keterangan:

⁶ Syofian Siregar, *Metode Penelitian Kuantitatif*, (Jakarta: Kencana Prenada Media Grup, 2014), 52 ⁷ Imam Ghozali .*Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Spss 23.* (Semarang : Badan Penerbit Unibersitas Diponegoro, 2013),48

r 11 = reliabilitas instrument

k = banyaknya butir pertanyaan

 $\sum \sigma^2$ = jumlah butir pertanyaan

E. Data dan Sumber Data

Pengumpulan data pada perusahaan kantor pos dengan 2 data yaitu Data Primer dan Sekunder.

- (1) Data Primer yaitu Kuesioner dan Observasi serta Wawancarayang dilakukan oleh peneliti terhadap karyawan di perusahaan Kantor Pos Surabaya Selatan. Data primer dalam penelitian ini yaitu hasil dari data kuesiner dan hasil wawancara dari beberapa narasumber.
- (2) Data Sekunder seperti Data Karyawan dan Data Perusahaan sebagai data pendukung.

Data sekunder dari penelitian ini yaitu data pegawai , penelitian terdahulu serta data pada Kantor Cabang Pembantu pos Surabaya selatan.

F. Teknik Pengumpulan Data

Instrument penelitian merupakan suatu alat atau metode yang digunakan sebagai alat ukur yang engukur suatu fenomena alam maupun sosial yang diamati dan diteliti.Dalam penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan alat instrumen yaitu wawancara, observasi dan kuesioner.

a) Kuesioner

Kuesioner / angket merupakan pengumpulan data untuk menetahui jawaban dari responden dalam pernyataan / pertanyaan sehingga hasil dari angket akan diolah dalam data oleh peneliti. Serta dalam angket ini dilakukan dengan menggunakan Skala Likert pada Tabel. 3.2 Skala instrument dengan menggunakan Skala Likert yaitu ⁸:

Tabel. 3.2 Skala Likert

Keterangan	Skor	
Sangat s <mark>etuju</mark>	5	
Setuj <mark>u</mark>	4	
Ragu <mark>-r</mark> agu	3	
Tidak setuju	2	
Sangat tidak setuju	1	

Dalam hal ini peneliti menggunakan 5 pilihan yaitu sangat setuju, setuju, ragu-ragu, tidak setuju dan sangat tidak setuju.

b) Wawancara

Pengumpulan data lebih mendalam oleh peneliti kepada responden namun hanya beberapa saja sebagai narasumber.

.

⁸Ibid, 93

c) Observasi

Observasi yang akan dilakukan dengan pendekatan participant observation yang mana peneliti juga ikut terjun dalam situasi lingkungan kerja sehingga mengetahui kondisi langsung lingkungan kerja di kantor pos cabang pembantu surabaya selatan.Dua hal yang penting dalam observasi yaitu pengamatan dan ingatan karena terkait dengan sikap, perilaku, proses kerja dan gejala-gejala yang terjadi dalam situasi di lapangan.

G. Teknik Analisis Data

Untuk Teknik Analisis Data menggunakan Statsitik Inferensial Parametris:

- (1) Uji Asumsi Klasik adalah persyaratan uji statistik yang harus dipenuhi pada analisis linear berganda yaitu:
- 1) Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel dependen dan variabel independen, keduanya mempunyai distirbusi normal atau tidak. Serta menggunakan uji kolmogorov smirnov. Jika nilai dari data yang diuji > 0,05 maka data dinyatakn berdistribusi dengan normal.⁹
- 2) Uji Linieritas bertujuan untuk mengetahui linier atau tidaknya hubungan antar masing-masing variabel penelitian. Apabila nilai signifikasi > 0,05 maka dapat dinyatakan terdapat hubungan yag linier antar masing-masing variabel. 10

⁹Imam Gazhali, Aplikasi Analisis Multivariate Dengan IBM SPSS 23,UNDIP,Semarang,2013, 170.

¹⁰ Imam Gunawan, *Pengantar Statistika Inferensial*. (Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 2016),13

- 3) Uji Multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Nilai *cut off* yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolinearitas adalah nilai *tolerance*> 0,10, atau sama dengan nilai VIF < 10.¹¹
- 4) Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika kondisi tersebut tetap disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang homokedastisitas atau tidak terjadinya heteroskedastisitas. ¹²

(2) Uji Hipotesis

1. Regresi Linier berganda

merupakan salah satu analisis yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh suatu variabel terhadap variabel yang lain

$$Y' = a + b_1 X_1 + b_2 X_2$$

Keterangan:

Y : Variabel terikat

a : Kosntanta

b : Koefisien regresi

X: Variabelbebas

¹¹ibid, 98

¹²Imam Gazhali, Aplikasi Analisis Multivariate Dengan IBM SPSS 23. (Semarang: UNDIP, 2013), 134

2. UJI T

Untuk menguji hipotesis hubungan antara dua variabel atau lebih atau secara parsial, bila terdapat variabel yang dikendalikan. ¹³

Rumus Korelasi Parsial:

$$R_{y.x1x2} = \frac{r_{yx_1} - r_{yx_2} r_{x_1x_2}}{\sqrt{1 - r^2} x_1 x_2} \sqrt{1 - r^2} yx_2}$$

3. UJI F

Untuk menguji hipotesis tentang hubungan dua variabel independen atau lebih secara bersama-sama (Simultan) dengan satu variabel dependen.

Rumus korelasi ganda 14:

$$R_{yx1x2} = \sqrt{\frac{r^2_{yx1} + r^2_{yx2} - 2r_{yx1}r_{yx2}r_{x1x2}}{1 - r^2_{x1x2}}}$$

Keterangan:

 $Ryx_1x_2 = korelasi$ antar variabel X1 dengan X2 secara bersama-sama dengan variabel Y

ry x1 = korelasi product moment antara X1 dengan Y

-

¹³ibid, 153

¹⁴ Sugiono. *Metode Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif Dan R&D*. (Bandung, : Penerbit Alfabeta, 2012), 191

ry x2 = korelasi product moment antara X2 dengan Y

 rx_1x_2 = korelasi product moment antara X1 dengan X2

4. Koefisien determinasi (R²)

Koefisian determinasi digunakan untuk menguji seberapa besar pengaruh variabel bebas terhdapa variabel bebas dalam bentuk presentase. Sehingga nilai dari variabel bebas merupakan besar pengaruh terhadap variabel terikat sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lainnya. ¹⁵

 15 Imam Gazhali, Aplikasi Analisis Multivariate Dengan IBM SPSS 23,
(Semarang: UNDIP, 2013) , 95

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Profil Perusahaan

1) Sejarah berdirinya Kantor Pos Surabaya.

Sejarah mencatat keberadaan Pos Indonesia begitu panjang, Kantorpos pertama didirikan di Batavia (sekarang Jakarta) oleh Gubernur Jenderal G.W Baron van Imhoff pada tanggal 26 Agustus 1746 dengan tujuan untuk lebih menjamin keamanan surat-surat penduduk, terutama bagi mereka yang berdagang dari kantor-kantor di luar Jawa dan bagi mereka yang datang dari dan pergi ke Negeri Belanda. Sejak itulah pelayanan pos telah lahir mengemban peran dan fungsi pelayanan kepada publik.Setelah Kantorpos Batavia didirikan, maka empat tahun kemudian didirikan Kantorpos Semarang untuk mengadakan perhubungan pos yang teratur antara kedua tempat itu dan untuk mempercepat pengirimannya. Rute perjalanan pos kala itu ialah melalui Karawang, Cirebon dan Pekalongan.

Pos Indonesia telah beberapa kali mengalami perubahan status mulai dari Jawatan PTT (Post, Telegraph dan Telephone). Badan usaha yang dipimpin oleh seorang Kepala Jawatan ini operasinya tidak bersifat komersial dan fungsinya lebih diarahkan untuk mengadakan pelayanan publik. Perkembangan terus terjadi hingga statusnya menjadi Perusahaan Negara Pos

dan Telekomunikasi (PN Postel). Mengamati perkembangan zaman dimana sektor pos dan telekomunikasi berkembang sangat pesat, maka pada tahun 1965 berganti menjadi Perusahaan Negara Pos dan Giro (PN Pos dan Giro), dan pada tahun 1978 berubah menjadi Perum Pos dan Giro yang sejak ini ditegaskan sebagai badan usaha tunggal dalam menyelenggarakan dinas pos dan giropos baik untuk hubungan dalam maupun luar negeri. Selama 17 tahun berstatus Perum, maka pada Juni 1995 berubah menjadi Perseroan Terbatas dengan nama PT Pos Indonesia (Persero).

Dengan berjalannya waktu, Pos Indonesia kini telah mampu menunjukkan kreatifitasnya dalam pengembangan bidang perposan Indonesia dengan memanfaatkan insfrastruktur jejaring yang dimilikinya yang mencapai sekitar 24 ribu titik layanan yang menjangkau 100 persen kota/kabupaten, hampir 100 persen kecamatan dan 42 persen kelurahan/desa, dan 940 lokasi transmigrasi terpencil di Indonesia. Seiring dengan perkembangan informasi, komunikasi dan teknologi, jejaring Pos Indonesia sudah memiliki lebih dari 3.800 Kantorpos online, serta dilengkapi electronic mobile pos di beberapa kota besar. Semua titik merupakan rantai yang terhubung satu sama lain secara solid & terintegrasi. Sistem Kode Pos diciptakan untuk mempermudah processing kiriman pos dimana tiap jengkal daerah di Indonesia mampu diidentifikasi dengan akurat.

1) Visi dan Misi

- Visi
 - Menjadi raksasa logistik pos dari Timur
- Misi
- Menjadi aset yang berguna bagi bangsa dan negara.
- Menjadi tempat berkarya yang menyenangkan.
- Menjadi pilihan terbaik bagi para pelanggan.
- Senantiasa berjuang untuk memberi yang lebih baik bagi bangsa, negara,
 pelanggan, karyawan, masyarakat serta pemegang saham.

2) Struktur Perusahaan

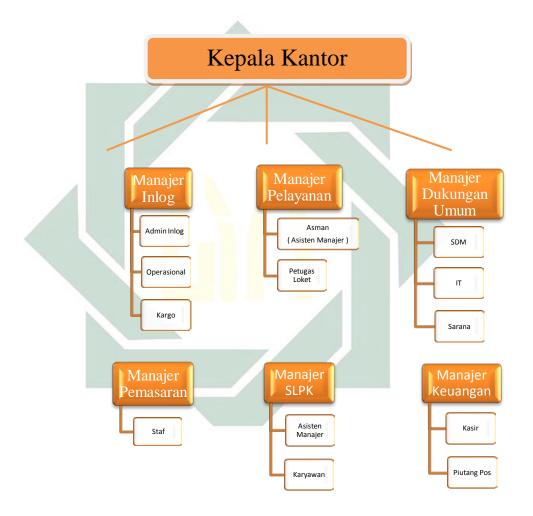
Struktur organisasi merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan dalam pembagian tugas dan tanggung jawab serta wewenang dari masing-masing bagian yang ada dalam perusahaan, sehingga tidak terjadi adanya kesalahan dalam menjalankan tugas-tugas tersebut. Dengan adanya struktur organisasi maka akandiperoleh keterangan mengenai besar kecilnya perusahaan yang bersangkutan, saluran tanggung jawab dari masing-masing pegawai, jabatan-jabatan yang terdapat dalam perusahaan, dan perincian serta tugas dari masing-masing unit organisasi.

Kantor Pos KCP Surabaya Selatan yang berlokasi di Jl. Jemur Andayani no. 73-75 Surabaya.Kantor pos ini berdiri pada tahun 1961 dan jumlah karyawan seluruhnya yang bekerja diperusahaan yaitu 57 orang.

Kantor pos Jemur Andayani merupakan kantor cabang kantor pos Indonesia sebagai perusahaan jasa yang melayani konsumen dalam proses distribusi pengiriman barang dan surat, pengambilan uang pensiun Taspen dan Asabri, serta sebagai media untuk proses pembayaran seperti rekening air dan listrik. Kantor Pos KCP ini terdiri dari satu Kepala Kantor yang di bantu oleh beberapa manajer diantaranya Manajer Inlog, Manajer Pelayanan, Manajer Dukungan Umum, Manajer Pemasaran, Manajer SLPK, dan Manajer Keuangan. Penulis ditempatkan pada bagian pelayanan dan SDM, sebagaimana struktur dapat kami gambarkan sebagai berikut:

STRUKTUR ORGANISASI

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Kantor Pos KCP Surabaya Selatan



3) Karakteristik Responden

Karak teristik responden pada penelitian ini yaitu seluruh populasi karyawan pada KCP POS Surabaya Selatan. Selain itu dalam karakteristik responden meliputi identitas diri dari karyawan yang meliputi usia, jenis kelamin, dan masa bekerja. Hasil analisis dari hal-hal tersebut akan disajikan dalam tabeltabel berikut ini.

Tabel 4.1Usia Responden

Usia	Jumlah	Presentase
19-22 tahun	4	8%
23-26 tah <mark>un</mark>	13	26%
27-30 tahun	17	34%
31-34 tahun	5	10%
36-49 tahun	4	8%
50-54 tahun	7	14%
Jumlah	50	100%

Sumber : Data Primer

Berdasarkan data yang diperoleh dari kuesioner , total dari keseluruhan 50 reponden terdapat 4 responden yang berusia antara 19-20 tahun dengan presentase 8%, 13 responden yang berusia sekitar 23-26 tahun dengan presentase 26%, 17 responden yang berusia sekitar 27-30 tahun dengan presentase 34%, 5 responden yang berusia sekitar 31-34 tahun dengan presentase 10%, 4 responden berusia sekitar 36-49 tahun dengan presentase 8%, dan 7 responden berusia sekitar 50-54 tahun dengan presentase 14%. Sehingga disimpulkan bahwa responden dalam penelitian ini didominasi oleh karyawan yang berusia antara 27-30 tahun.

Tabel 4.2 Jenis kelamin responden

Jenis kelamin	Jumlah	Presentase
Laki-laki	27	54%
Perempuan	23	46%
Jumlah	50	100%

Sumber : Data Primer

Berdasarkan data kuesioner yang diperoleh, dari total semua 50 responden terdapat 27 orang berjenis kelamin laki-laki dengan pesentase 54% sedangkan 23 orang berjenis kelamin perempuan dengan presentase 46%. Jadi dapat

disimpulkan bahwa responden pada penelitian ini didominasi oleh karyawan berjenis kelamin laki-laki.

Tabel 4.3Masa Bekerja

Masa bekerja		Jumlah	Presentase
	1-3 tahun	21	42%
	4-6 tahun	15	30%
	7-8 tahun	4	8%
	12-25 tahun	3	6%
	28-30 tahun	6	12%
	≥ 34 tahun	1	2%
	Total	50	100%

Sumber : Data Primer

Berdasarkan data kuesioner yang diperoleh, dari total semua 50 reponden, terdapat 21 orang yang masa kerjanya sekitar 1-3 tahun dengan presentase 42%, 15 orang yang masa kerjanya sekitar 4-6 tahun dengan presentase 30%, 4 orang yang masa kerjanya sekitar 7-8 tahun dengan presentase 8%, 3 orang yang masa kerjanya 12-25 tahun dengan presentase 6%, 6 orang yang masa kerjanya sekitar 28-30 tahun dengan presentase 12% dan 1 orang dengan

masa kerja 34 tahun dengan presentase 2%. Jadi dapat disimpulkan pada penelitian ini didominasi oleh karyawan yang masa kerjanya sekitar 1-3 tahun.

B. Analisis data

1) Uji validitas

Validitas dapat diukur dengan membandingkan r hitung dengan r table.Jika r hitung lebih dari r table maka instrument dinyatakan valid. Berikut dibawah ini merupakan hasil uji validitas instrumen dalam penelitian ini.

Tabel 4.4

Hasil Uji Validitas Variabel "Kepemimpinan"

No	Item	Taraf	r Tabel	r Hitung	Keterangan
		kesalahan			
1	X1.1	0,05	0,3739	0,911	Valid
		-			
2	X1.2	0,05	0,3739	0,842	Valid
3	X1.3	0,05	0,3739	0,825	Valid
4	X1.4	0,05	0,3739	0,913	Valid
5	X1.5	0,05	0,3739	0,894	Valid
6	X1.6	0,05	0,3739	0,894	Valid

Sumber: Kuesioner yang diolah Dari IBM SPSS Statistic 21

Diketahui dari tabel diatas bahwa seluruh item pada instrument variabel kepemimpinan memiliki r hitung lebih besar daripada r tabel sehingga seluruh item pernyataan dalam variabel kepemimpinan valid.

Tabel 4.5Hasil Uji Validitas Variabel "Hubungan Kerja "

No	Item	Taraf	r Tabel	r Hitung	Keterangan
		Kesalahan			
1	X2.1	0,05	0,3739	0,869	Valid
2	X2.2	0,05	0,3 <mark>739</mark>	0,905	Valid
	A				
3	X2.3	0,05	0 <mark>,37</mark> 39	0,842	Valid
4	X2.4	0,05	<mark>0,3</mark> 739	0.832	Valid
5	X2.5	0,05	0,3739	0,567	Valid
6	X2.6	0,05	0,3739	0,649	Valid

Sumber: Kuesioner yang diolah dari IBM SPSS Statistic 21

Diketahui dari tabel diatas bahwa seluruh item pada instrument variabel hubungan kerja memiliki r hitung lebih besar daripada r tabel sehingga seluruh item pernyataan dalam variabel hubungan kerja valid.

Tabel 4.6

Hasil uji validitas variabel "kinerja "

No	Item	Taraf	r Tabel	r Hitung	Keterangan
		kesalahan			
1	Y1	0,05	0,3739	0,696	Valid
2	Y2	0,05	0,3739	0,677	Valid
		A		,	
3	Y3	0,05	0,3739	0,852	Valid
				-,	
4	Y4	0,05	0,3739	0,867	Valid
5	Y5	0,05	0,3739	0,894	Valid
		/			
6	Y6	0,05	0,3739	0,859	Valid

Sumber: Kuesioner yang diolah dari IBM SPSS Statistic 21

Diketahui dari tabel diatas bahwa seluruh item pada instrument variabel hubungan kerja memiliki r hitung lebih besar daripada r tabel sehingga seluruh item pernyataan dalam variabel hubungan kerja valid.

2) Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dalam penelitian ini menggunakan metode Cronbach Alpha.

Jika Cronbach alpha≥ 0,7 maka dapat disimpulkan bahwa instrument dalam penelitian adalah reliabel

Tabel 4.7Hasil uji reliabilitas

No	Variabel	Nilai r alpha	Keterangan
1	Kepemimpinan (X1)	0,939	Reliabel
2	Hubungan kerja (X2)	0,854	Reliabel
3	Kepuasan kerja (Y)	0.893	Reliabel

Sumber: Kuesioner yang diolah dari IBM SPSS Statistic 21

Berdasarkan hasil analisis di atas , maka dapat disimpulkan bahwa instrumen dalam penelitian ini reliabel. Terbukti dari r alpha lebih dari 0,7

- 3) Uji Asumsi Klasik
- a. Uji Normalitas

Tabel 4.8Uji Kolmogorov Smirnov

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		50
Nowa al Davara ataus a,b	Mean	.0000000
Normal Parameters ^{a,b}	Std. Deviation	1.54669860
	Absolute	.148
Most Extreme Differences	Positive	.148
	Negative	111
Kolmogorov-Smirnov Z		1.047
Asymp. Sig. (2-tailed)		.223

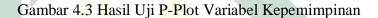
- a. Test distribution is Normal.
- b. Calculated from data.

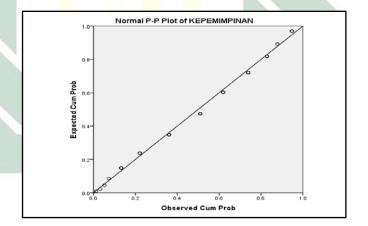
Berdasarkan tabel uji diatas diketahui bahwa nilai signifikan sebesar 0,223 >0,05 sehingga dapat dinyatakan bahwa data dalam penelitian ini berdistribusi normal.

Mean = 24.2. Std. Dev. = 3.077 N = 50

KEPEMIMPINAN

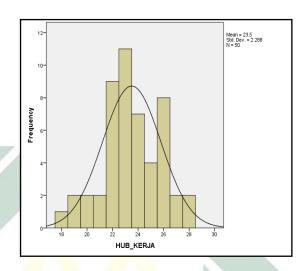
Gambar 4.2 Hasil Uji Histogram Variabel Kepemimpinan



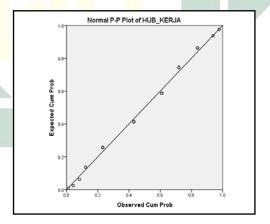


Berdasarkan hasil histogram variabel kepemimpinan diatas dengan melihat tampilan grafik dapat dijelaskan bahwa data berdistribusi secara normal.Sedangkan grafik normal P-Plot terlihat titik – titik menyebar disekitar diagonal dan mengikuti pola diagonal garis sehingga dinyatakan data berdistribusi secara normal.

Gambar 4.4 Hasil Uji Histogram Variabel Hubungan Kerja



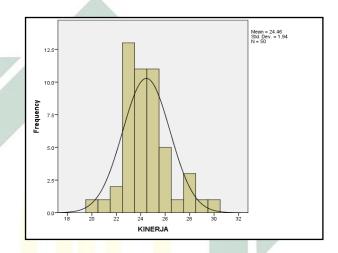
Gambar 4.5 Hasil Uji P-Plot Variabel Hubungan Kerja



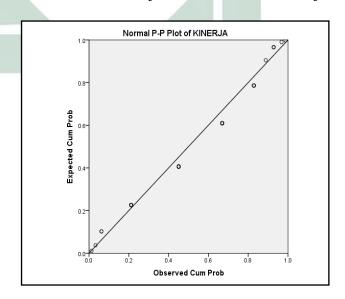
Berdasarkan hasil histogram variabel hubungan kerja diatas dengan melihat tampilan grafik dapat dijelaskan bahwa data berdistribusi secara normal. Sedangkan grafik normal P-Plot terlihat titik – titik menyebar disekitar diagonal dan mengikuti pola diagonal garis sehingga dinyatakan data

berdistribusi secara normal.Model regresi memenuhi asumsi klasik normalitas dan dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini

Gambar 4.6 Grafik Histogram Variabel Kinerja



Gambar 4.7 Hasil uji P-P Plot Variabel Kinerja



Berdasarkan hasil histogram variabel kinerja diatas dengan melihat tampilan grafik dapat dijelaskan bahwa data berdistribusi secara normal. Sedangkan grafik normal P-Plot terlihat titik – titik menyebar disekitar diagonal dan mengikuti pola diagonal garis sehingga dinyatakan data berdistribusi secara normal.

c. Uji Linieritas

Tabel 4.9Hasil Uji Linieritas

Variabel	Signifikansi
Kepemimpinan (X1)	0,470
Hubungan kerja (X2)	0,653

Berdasarkan tabel diatas bahwa nilai signifikansi kepemimpinan sebesar 0,470 dan hubungan kerja sebesar 0,653 yang mana seluruh nilai tersebut lebih besar dari 0,05. Sehingga disimpulkan terdapat hubungan linier secara signifikan antara variabel kepemimpinan dan hubungan kerja terhadap kinerja.

d. Uji Multikolinieritas

Tabel 4.10Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	Tolerance	VIF
Kepemimpinan (X1)	0,749	1,336
Hubungan kerja (X2)	0,749	1,336

Berdasarkan tabel diatas bahwa variabel kepemimpinan memiliki nilai tolerance sebesar 0,749 dan VIF sebesar 1,336 dan variabel hubungan kerja memiliki nilai tolerance sebesar 0,749 dan nilai VIF sebesar 1,336. Jadi dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas dalam model ini karena seluruh nilai VIF < 10 atau nilai tolerance > 0,1.

e. Uji heteroskedesitas

Tabel 4.11
Hasil Uji Glejser
Coefficients^a

Model		Unstandardized		Standardized	t	Sig.
		Coefficients		Coefficients		
		В	Std. Error	Beta		
	(Constant)	2.096	1.689		1.241	.221
1	KEPEMIMPINAN	.081	.059	.224	1.372	.176
	HUB_KERJA	127	.079	262	-1.603	.116

a. Dependent Variable: ABS_RES

Berdasarkan tabel diatas bahwa variabel kepemimpinan dan hubungan kerja memiliki nilai signifikansi diatas 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam bentuk variabel ini tidak mengandung adanya heteroskedastisitas

b. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk menguji hipotesis yang diperlukan dalam pengajuan dalam penelitian ini terkait variabel kepemimpinan dan hubungan kerja terhadap kinerja. Pengujian hipotesis yang ada dalam penelitian ini yaitu analisis regresi linier berganda menggunakan alat uji IBM SPSS Statistic 21 dan diperoleh persamaan regresi sebagai berikut :

$$Y = 14,324 + 0,353 X_1 + 0,068 X_2$$

- 1. Konstanta (β_0) = 14,324 menunjukkan besarnya pengaruh semua variabel bebas terhadap variabel terikat. Apabila variabel bebas = 0. Maka nilai kinerja sebesar 14,324.
- 2. Nilai koefisien kepemimpinan (β_1) = 0,353 menunjukkan bahwa jika kepemimpinan meningkat satu satuan, makan akan meningkatkan pula kinerja karyawan sebesar 0,353 dengan asumsi variabel lain konstan.
- 3. Nilai koefisien hubungan kerja (β_2) = 0,068 menunjukkan bahwa jika hubungan kerja meningkat satu satuan , maka akan meningatkan kinerja sebesar 0,068 dengan asumsi variabel lain konstan.

Tabel 4.12Rangkuman Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien regresi	T hitung			
konstanta	14.324	5,887			
Kepemimpinan	0,353	4,161			
Hubungan kerja	0,068	0,599			
F hitung = 13,472 Signifikansi = 0,000					
R = 0,604					
R square = 0,364					
Adjusted R square = 0,337					

Tabel 4.13

Uji T

Coefficients^a

Model			Standardized Coefficients	t	Sig.
	В	Std. Error	Beta		
(Constant)	14.324	2.433		5.887	.000
['] KEPEMIMPINAN	.353	.085	.559	4.161	.000
HUB_KERJA	.068	.114	.080	.599	.552

a. Dependent Variable: KINERJA

a) UJI Hipotesis I

Hipotesis pertama pada penelitian ini ialah:

H 0 : Tidak adanya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada KCP POS Surabaya Selatan.

H 1 : Adanya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada KCP POS Surabaya Selatan.

Dasar pengambilan keputusan dalam menentukan hipotesis yaitu:

H0 ditolak jika nilai signifikansi > 0,05 atau t hitung tabel

H0 diterima jika nilai signifikansi < 0,05 atau t hitung tabel

H1 diterima jika nilai signifikansi < 0,05 atau t hitung tabel

H1 ditolak jika nilai signifikansi > 0,05 atau t hitung tabel

Berdasarkan tabel koefisiensi diatas bahwa nilai signifikansi variabel kepemimpinan kepemimpinan sebesar 0,000 < 0,05 dan t hitung pada tabel hasil uji T*coefficients*sebesar 4,161 >1,6779 Sehingga dapat disimpulkan bahwa H0 ditolak dan H1 diterima , yang berarti bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada KCP POS Surabaya Selatan.

b) Uji Hipotesis II

Hipotesis kedua dalam pada penelitian ini ialah:

H 0 : tidak Adanya pengaruh hubungan kerja terhadap kinerja karyawan pada KCP POS Surabaya Selatan.

H 2 : Adanya pengaruh hubungan kerja terhadap kinerja karyawan pada KCP POS Surabaya Selatan.

Dasar pengambilan keputusan dalam menentukan hipotesis yaitu:

H0 ditolak jika nilai signifikansi > 0,05 atau t hitung tabel

H0 diterima jika nilai signifikansi < 0,05 atau t hitung tabel

H2 diterima jika nilai signifikansi < 0,05 atau t hitung tabel

H2 ditolak jika nilai signifikansi > 0,05 atau t hitung tabel

Berdasarkan tabel Uji T diatas bahwa nilai signifikansi variabel kepemimpinan hubungan kerja sebesar 0,552 > 0,05 dan t hitung pada tabel hasil uji T *coefficients*sebesar 0,599< 1,6779 Sehingga dapat disimpulkan bahwa H0 diterima dan H1 ditolak , yang berarti bahwa hubungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada KCP POS Surabaya Selatan.

c) Uji Hipotesis III

Tabel 4.14 Hasil uji F

ANOVA^a

ľ	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	67.198	2	33.599	13.472	.000 ^b
1	1 Residual	117.222	47	2.494		
	Total	184.420	49			

a. Dependent Variable: KINERJA

b. Predictors: (Constant), HUB_KERJA, KEPEMIMPINAN

Hipotesis ketiga pada penelitian ini ialah:

H 0 : tidak adanya pengaruh kepemimpinan dan hubungan kerja terhadap kinerja karyawan

H 3: Adanya pengaruh kepemimpinan dan hubungan kerja terhadap kinerja karyawan

Dasar pengambilan keputusan dalam menentukan hipotesis yaitu:

H0 ditolak jika nilai signifikansi > 0,05 atau t hitung tabel

H0 diterima jika nilai signifikansi < 0,05 atau t hitung tabel

H3 diterima jika nilai signifikansi < 0,05 atau t hitung tabel

H3 ditolak jika nilai signifikansi > 0,05 atau t hitung tabel

Berdasarkan tabel Uji F diatas bahwa nilai signifikasi sebesar 0,000 < 0,05 dan F hitung sebesar 13,472> 3,20. Sehingga dapat disimpulkan bahwa H0 ditolak dan H3 diterima yang berarti variabel kepemimpinan dan variabel hubungan kerja berpengaruh secara bersama-sama terhadap variabel kinerja karyawan pada KCP POS Surabaya Selatan.

d) Koefisien Determinasi (R²)

Tabel 4.15Hasil Uji Koefisien Determinasi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R	Std. Error of the
			Square	Estimate
1	.604 ^a	.364	.337	1.579

a. Predictors: (Constant), HUB_KERJA, KEPEMIMPINAN

b. Dependent Variable: KINERJA

Berdasarkan hasil dari tabel diatas bahwa nilai *Adjusted R square* sebesar 0,337 yang menunjukkan bahwa variabel independen yaitu kepemimpinan dan hubungan kerja mampu menjelaskan variabel dependen yaitu kinerja sebesar 33,7 % sedangkan sisanya yaitu 66,3% dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak diteliti.Misalnya mengenai motivasi, kompensasi, dan pengalaman kerja serta lainnya.

BAB V

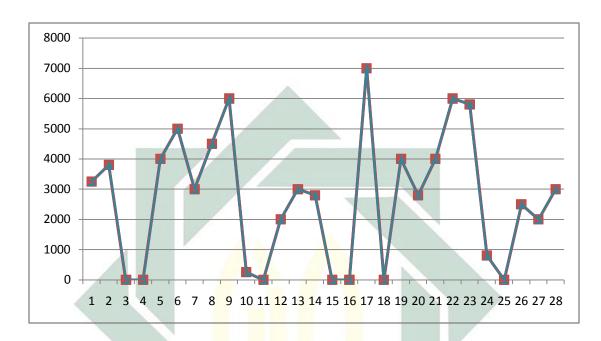
PEMBAHASAN

Kantor POS Surabaya Selatan yang berlokasi di Jl. Jemur Andayani no. 73-75 Surabaya, merupakan perusahaan jasa yang melayani konsumen dalam proses distribusi pengiriman barang dan surat, pengambilan uang pensiun Taspen dan Asabri, serta sebagai media untuk proses pembayaran listrik dan air . Kantor Cabang Pembantu ini merupakan salah satu cabang dari perusahaan perseroan terbatas yang ada di daerah kebon rojo Surabaya. Kantor cabang kantor pos Surabaya selatan ini merupakan kantor pos dengan level C merupakan kantor cabang yang berada di bawah Kantor Pos Indonesia Surabaya. Kantor pos cabang Surabaya selatan seluruhnya memiliki 57 karyawan 1 orang merupakan Seorang Kepala Cabang Kantor Pos Surabaya Selatan dan memiliki 6 manajer serta 50 karyawan dalam perusahaan. Sehingga 50 responden terdiri dari karyawan diseluruh bagian di perusahaan. Sebelum penjelasan tentang hasil penelitian berikut data kinerja oleh karyawan kantor pos.

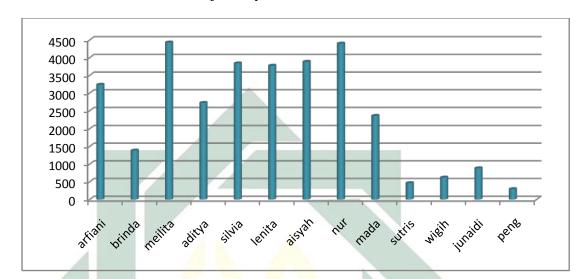
Beberapa Data Kinerja yang Ada pada Kantor Pos

Gambar.5.1 Data Kinerja Produksi Korporat (SLPK)

Bulan Februari 2018



Dari hasil gambar tersebut dapat dijelaskan bahwa kinerja pada salah satu bagiakantor sangat terjadi naik turun dalam produksi korporat yaitu penerimaan pengiriman surat dengan jumlah yang yang banyak dan tersebar luas. Hal ini menjadi bukti bahwa adanya pemikiran bahwa kinerja yang tidak konstan dan lebih tepat mengalami naik turun dan tidak konsisten dalam peningkatan kinerja karyawan .



Gambar. 5.2 Data Kinerja Pelayanan Bulan Februari 2018

Seperti gambar grafik diatas hal ini meunjukkan bahwa kinerja karyawan tidak sama serta terjadi beberapa perbedaan yang jauh dalam prestasi kerja antar karyawan. Dapat dilihat beberapa karyawan menunjukkan kinerja rendah dari karyawan lainnya.

Setelah penjelasan peneliti akan langsung menunjukkan hasil analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dengan bantuan aplikasi IBM SPSS Statistic 21.

Dari hasil penelitian maka diperoleh persamaan regresi sebagai berikut ini :

$$Y = 14,324 + 0,353 X_1 + 0,068 X_2$$

1. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan KCP Pos Surabaya Selatan

Berdasarkan hasil analisis pada tabel 4.11 bahwa dalam uji parsial memiliki nilai sebesar 0,000 yang nilai tersebut lebih kecil dari taraf siginifikasi 0,05 sehingga dinyatakan bahwa variabel kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di perusahaan. Dapat dijelaskan kepemimpinan seorang manajer sangat penting dalam menentukan kinerja karyawan agar optimal dalam menjalankan tugasnya.Dalam penelitian ini mendukung mendukung penelitian dari Deo Oeidytama dalam penelitiaanya yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Hubungan Kerja Terhadap Kinerja pegawai di Dinas Kependudukan dan pencatatan sipil Pangkalpinang.

Hasil dari penelitian tersebut yaitu penelitan uji parsial diperoleh t hitung untuk sebesar 4,293 lebih besar dari t tabel 2,005 dengan signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari taraf signifikansi yaitu 0,05. Variabel gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai di KCP POS Surabaya Selatan.Hal ini membuktikan bahwa kepemimpinan di perusahaan tersebut berpengaruh terhadap kinerja karyawan karena menurut Terry (1960), menganggap kepemimpinan sebagai kegiatan untuk memengaruhi orang agar bekerja dengan rela untuk mencapai tujuan bersama.Sesuai dengan analisis diatas dapat dijelaskan bahwa H1 diterima yaitu variabel kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja. Variabel kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di perusahaan.

Dalam pemahaman mereka seorang manajer bukannya hanya sebagai atasan namun juga sebagai yang mengayomi seorang karyawan di kantor. Selama beberapa waktu observasi peneliti menemukan adanya perilakumanajer dengan bawahan terutama bagian pelayanan sangat terlihat karena manajer pelayanan ini tidak sungkan jika meminta pendapat pada bawahan, peneliti menemukan adanya kenyamanan kerja karena adanya sifat kerendahan hati seorang manajer dalam kerja. Seperti teori yang dikatakan oleh *Jim Collins* bahwa menjelaskandua unsur penting dalam kepemimpinan yaitu :Rendah hati dan Professional. Rendah hati yang dimaksud adalah bukan hanya sebagai pemimpin namun sebagai leader yaitu bukan hanya memberi perintah dan tugas namun manajer juga memberikan sedikit arahan dan ikut memberikan saran saat pegawai mendapatkan kesulitan dalam menjalankan tugasnya dan juga saat adanya keberhasilan dalam suatu oganisasi maka pemimpin tidak akan menunjuk dirinya sebaagai faktor keberhasilan namun menunjuk para karyawan yang menunjang keberhasilan organisasi tersebut.

Peneliti juga sering mendengar manajer di kantor pos selalu berbicara bahwa manajer hanya membantu sedikit sisanya karyawanlah yang bekerja. Hal itu membuat para pegawai menjadi lebih sadar akan tugasnya dan lebih mengoptimalkan kinerjanya.

 Pengaruh Hubungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan KCP Pos Surabaya Selatan

Berdasarkan analisis yang didapat dari perhitungan regresi linier berganda pada hasil analisis Tabel 4.11 bahwa variabel hubungan kerja tidak dikarenakan nilai uji parsial sebesar 0,552 yang nilai tersebut lebih besar dari taraf siginifikasi 0,05 sehingga dinyatakan bahwa variabel hubungan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di perusahaan.

Dari beberapa kuesioner yang saya berikan kepada responden. Beberapa dari menjawab bahwa tidak adanya responden kecanggungan ketidaknyamanan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan sehingga masalah apapun antar karyawan akan diselesaikan secara professional karena hal itu sendiri merupakan sesuatu yang sangat disadari oleh karyawan bahwa setiap lingkungan kerja pastinya akan ada konflik namun yang terpenting adalah menjaga kekompakan dan tetap fokus dalam menjalankan tugas. Sehingga analisis dalam penelitian ini tidak relevan dengan penelitian terdahulu oleh Sari Agustia Situngkir (2010) dengan judul "Pengaruh kompensasi finansial, hubungan kerja, dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan pada perusahaan daerah parkir kotaDenpasar". Hasil penelitian variabel hubungan kerja diperoleh t hitung 2,701> t table 2,00 dapat diartikan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara hubungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Dalam penelitian oleh Sari Agustia Situngkirmemiliki kesamaan dengan penelitian ini yaitu mencari adanya pengaruh hubungan kerja signifikan dan positif terhadap kinerja namun tidak dengan penelitian ini yang membuktikan kebalikannya. Serta penelitian ini memiliki kesenggangan dengan hasil penelitian oleh Putu Gede Edy Novayananyoman sudarma dengan judul pengaruh hubungan kerja komunikasi dan tingkat kesejahteraan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan PT BPR Sari Dananiaga Tabanan dalam penelitiannya terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel hubungan kerja terhadap kinerja karyawan PT. BPR Sari Dananiaga Tabanan, dengan nilai thitung 2,660 dan signifikansi 0,010 < 0,05.

Selama observasi banyak yang ditemukan adanya konflik "Perang Dingin" namun mereka tetap menjaga kinerja mereka dengan profesionalitas yang tinggi sehingga konflik dalam kerja tidak mempengaruhi kinerja pegawai kantor pos. Hal ini menunjukkan bahwa profesionalitas merupakan motto dalam kinerja karyawan di KCP POS Surabaya Selatan.

Hasil dari penelitian juga memiliki kesenggangan dengan yang dikemukakan oleh jalauddin dalam buku widdi suatu hubungan kerja yang bertujuan untuk memajukan perusahaan serta kerjasama yang terjalin diantara rekan kerja bisa berupa kerjasama tim yang mana merupakan perkumpulan dari berbagai macam pola pikir karyawan yang menjadi satu sehingga terdapat pemahaman yang berbeda tapi dengan adanya hubungan kerjasama ini bisa saling mengisi dalam

kekurangan setiap karyawan. Sehingga hubungan kerja yang terjalin dengan baik cenderung menjadi strategi SDM yang menempatkan nilai kinerja yang tinggi pada karyawan sebagai stakeholders dalam perusahaan. ⁵⁹

Ada beberapa sebab mengapa hubungan kerja tidak berpengaruh secara signifikan yaitu: Bahwa setiap dunia kerja memiliki konflik namun perusahaan selalu mengutamakan profesionalitas karena perusahaan membutuhkan orang-orang yang bekerja dengan professional bukan dengan emosional karena saat bekerja karyawan haruslah tetap fokus pada pekerjaannya sehingga kinerja yang dihasilkan memuaskan. Hal ini dikemukakan oleh peneliti karena saat wawancara dengan beberapa karyawan mengenai adanya konflik karyawan tersebut karyawan memiliki jawaban bahwa dalam menjalankan pekerjaan kita tidak bisa mendahulukan urusan privasi pribadi masing-masing karena pekerjaan masing-masing karyawan saling berkaitan sehingga jika ada masalah atau konflik karyawan berusaha untuk bekerja sebaik mungkin walaupun dalam kerjasamanya berbicara seperlunya namun tidak sampai mengganggu pekerjaan yang dijalani. Karena dalam sebuh hubungan kerja hubungan informal bisa saja terdapat hubungan yang positif ataupun negatif.

_

⁵⁹Rukmana, Widdi Ega. Analisis Pengaruh Human Relation (Hubungan Antar Manusia) Dan Kondisi Fisik Lingkungan Terhadap Etos Kerja Dan Kinerja Karyawan Dedy Jaya Plaza Tegal.2010 (http://eprints.undip.ac.id, diakses juni 2018).

Namun ternyata hal tersebut tidak berlaku di kantor cabang pembantu pos Surabaya selatan karena kinerja mereka ditentukan oleh hubungan formal sebatas kerja dan yang hanya berkaitan dengan kerja saja.

 Pengaruh Kepemimpinan dan Hubungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan KCP Pos Surabaya Selatan.

Berdasarkan analisis yang didapat dari perhitungan regresi linier berganda pada hasil analisis Tabel 4.11 bahwa variabel kepemimpinan dan hubungan kerja berpengaruh secara simultan terhadap variabel kinerja. Dalam nilai uji secara simultan (bersamaan) dengan nilai sebesar 0,000 < 0,05 sehingga dapat dikatakan signifikan.Kepemimpinan dan Hubungan Kerja berpengaruh terhadap kinerja secara simultan (bersamaan). Dari analisis tersebut dijelaskan Selain itu juga diketahui bahwa kedua variabel independen tersebut mampu menjelaskan variabel dependen yaitu kinerja sebesar 33,7% sedangkan sisanya dijelaskan oleh variabel lainnya yang tidak diteliti. Misalnya saja system, motivasi kerja,kompensasi, pengalaman kerja dan lain-lain.

BAB VI

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa:

- 1) Bahwa variabel kepemimpinan berdasarkan tabel koefisiensi diatas menunjukkan nilai signifikansi variabel kepemimpinan memiliki nilai sebesar 0,000 < 0,05 dan t hitung pada tabel hasil uji T *coefficients*sebesar 4,161 > 1,6779 Sehingga dari hasil tersebut dijelaskan bahwa H0 ditolak dan H1 diterima , bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada KCP POS Surabaya Selatan.
- 2) Bahwa variabel hubungan kerja berdasarkan tabel Uji T diatas menunjukkan nilai signifikansi variabel hubungan kerja memiliki nilai sebesar 0,552 > 0,05 dan hasil t hitung pada tabel hasil uji T *coefficients* sebesar 0,599 < 1,6779 Sehingga dari hasil tersebut dijelaskan bahwa H0 diterima dan H1 ditolak , bahwa variabel hubungan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada KCP POS Surabaya Selatan.
- 3) Bahwa kepemimpinan dan hubungan kerja secara simultan berdasarkan tabel Uji F menunjukkan bahwa nilai signifikasi sebesar 0,000 < 0,05 dan nilai dari F hitung sebesar 13,472 > 3,20. Sehingga dari hasil tersebut

dijelaskan bahwa H0 ditolak dan H3 diterima yang berarti variabel kepemimpinan dan variabel hubungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara simultan pada KCP POS Surabaya Selatan.

B. Saran

Berdasarkan hasil analisis penelitian ini ada beberapa saran bagi KCP POS Surabaya Selatan agar lebih baik kedepannya dalam meningkatkan kinerja karyawan :

1) Bagi perusahaan

Ada baiknya bagi perusahaan untuk memberikan suatu pendekatan terhadap karyawan agar tercipta suasana kerja sehingga karyawan akan merasa dihargai meskipun hanya sebatas sikap pemimpin yang professional dan rendah hati namun hal itu bisa membuat karyawan menjadi lebih mengoptimalkan kinerjanya karena nyaman dan merasa dihargai oleh perusahaan.

2) Bagi peneliti selanjutnya

Pada penelitian yang akan datang, alangkah baiknya jika memperluas variabel yang diamati. Misalnya saja dengan menambahkan variabel beban kerja, motivasi kerja, komitmen organisasi, kondisi kerja dan sebagainya, namun objek yang digunakan tetap karyawan Kantor

Cabang Pembantu Pos Surabaya Selatan .Dengan harapan hasil penelitian selanjutnya dapat lebih baik.



Daftar Pustaka

- Ambarani. "Pengaruh Hubungan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Moderating" .E-Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan Vol. 10, No. 2,Universitas slamet riyadi Surakarta. 2010
- Amirullah. *Kepemimpinan Dan Kerja Sama Tim*. Jakarta : Mitra Wacana Media. 2015
- Dharma, Surya. Manajemen Kinerja. Yogyakarta: Pustaka Pelajar. 2005
- Hasibuan, Malayu. Manajmen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara. 2002
- Indrawijaya ,Adam Ibrahim. *Teori,Perilaku dan Budaya Organisasi*.

 Bandung:PT Refika Aditama. 2010
- Mangkunegara , Anwar Prabu. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Rosdakarya, 2010
- Nawawi, Ismail. Manajemen Kompilasi Teori Dan Aplikasi Dalam Organisasi Public dan Bisnis.Sidoarjo: Dwiputra Pustaka Jaya. 2015
- Reksohadiprojo dan Handoko. Organisasi Perusahaan Teori Struktur Dan Perilaku Organisasi. Yogyakarta: BPFE. 2003
- Robbins, Stephen. Perilaku Organisasi. Jakarta: Kelompok Gramedia. 2006

- Sutrisno, Edy. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana. 2009
- Sedarmayanti .Membangun Dan Mengembangkan Kepemimpinan Serta

 Meningkatkan Kinerja Untuk Meraih Keberhasilan.Bandung: PT Refika

 Aditama. 2011
- Munir , Baderel. Six Dimension Organization Dengan Pendekatan

 Organization Development. Yogyakarta: Graham Ilmu. 2012
- Masyhuri dan Zainudin. Metodologi penelitian pendekatan praktis dan aplikatif. Jakarta: PT Refika Aditama. 2008
- Sugiono. Metode Penelitian Kuantitatif Dan Kualitatif Dan R&D. Bandung:
 Penerbit Alfabeta. 2012
- Widodo.*Metodologi Pen<mark>el</mark>itian Popular Dan Praktis*.Jakarta:PT Raja Grafindo.
- Wilson Bangun. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta:Penerbit Erlangga. 2012
- Wayne Pace dan Don F Faules. *Komunikasi Organisasi Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya. 1998
- Zainal , Veithzal Rivai , Mansyur Ramly, Thoby Mutis, Willy Arafah.

 Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Jakarta : Rajawali,
 2009

- Oeidytama, Deo.Skripsi ."Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Hubungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kota Pangkal Pinang".Universitas Bangka Belitung. 2016
- Ernawati, Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta .Pengaruh Hubungan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Kerja Sebagai Varibel *Moderating*, Jurnal Ekonomi Dan Kewirausahaan Vol. 10, No. 2, Oktober 2010: 100 112
- Situngkir ,Sari Agustia."Pengaruh Kompensasi Finansial, Hubungan Kerja,
 Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan
 Daerah Parkir Kota Denpasar. Universitas Udayana Bali.2013
- Rukmana, Widdi Ega,. Analisis Pengaruh Human Relation (Hubungan Antar Manusia) Dan Kondisi Fisik Lingkungan Terhadap Etos Kerja Dan Kinerja Karyawan Dedy Jaya Plaza Tegal. 2010
- Https://www.cermati.com/Artikel/Perbedaan-Jasa-Pengiriman-Pos-Indonesia-Jne-Tiki-Fedex-Dan-Online. Diakses Pada Tanggal 25 Februari 2018 Pada Jam 12.42 Wib.
- Http://www.posindonesia.co.id/Index.Php/271-Tahun-Pos-Melayani-Negeri.

 Diakses Pada Tanggal 26 Februari 2018 Pukul 09.34 Wib.