

## BAB IV

### DESKRIPSI DATA, PENGUJIAN HIPOTESIS, DAN PEMBAHASAN

#### A. Deskripsi Data

##### 1. Gambaran Umum Objek Penelitian

###### a. Sejarah Berdirinya BMT NU Gapura Sumenep

BMT NU lahir berangkat dari sebuah keprihatinan atas kondisi masyarakat Sumenep pada umumnya dan masyarakat kecamatan Gapura kabupaten Sumenep termasuk pekerja keras, suami istri saling bahu membahu untuk memenuhi kebutuhan hidup, akan tetapi kerja keras mereka tidak mampu meningkatkan taraf hidupnya. Hal inilah yang membuat Nahdlatul ulama prihatin. Oleh karenanya, pada tahun 2003 pengurus MWC NU Gapura memberi tugas kepada lembaga perekonomian. Berangkat dari kesepakatan bersama, akhirnya lembaga perekonomian merencanakan program penguatan ekonomi kerakyatan untuk kesejahteraan masyarakat yang mardhatillah.<sup>1</sup>

Untuk mewujudkan program tersebut, serangkaian upaya telah dilakukan oleh Lembaga Perekonomian MWC NU Gapura, diawali dengan Pelatihan Kewirausahaan (08-10 April 2003) dan Lokakarya Perencanaan Pembentukan BUMNU (Badan Usaha Milik NU). Dari Lokakarya tersebut akhirnya ditemukan bahwa persoalan yang sedang dihadapi oleh masyarakat kecil adalah lemahnya akses permodalan, lemahnya pemasaran, dan lemahnya penguasaan teknologi selanjutnya peserta lokakarya sepakat bahwa yang perlu pertama kali dientaskan adalah

---

<sup>1</sup>BMT NU Jawa Timur, “*Sejarah BMT NU Jawa Timur*” BMT NU Jawa Timur, diakses dari <https://bmtnujatim.com/blog/>, pada tanggal 20Mei 2020 pukul 10.22.

penguatan modal bagi usaha kecil dan mikro yang selama ini kurang mendapat akses permodalan dan dikuasai oleh para pemodal besar atau praktek rentener yang cenderung mencekik usaha mereka. Oleh karenanya, ketua Lembaga Perekonomian NU kala itu, menawarkan gagasan untuk mendirikan Baitul Maal wa Tamwil (BMT), sebagai lembaga keuangan mikro syari'ah yang bergerak di bidang usaha simpan pinjam bagi anggotanya.

Pada tanggal 01 juli 2004 pengurus MWC NU bersama-sama dengan peserta lokakarya menyepakati gagasan untuk mendirikan sebuah usaha simpan pinjam pola syari'ah yang diberi nama BMT (Baitul Maal wa Tamwil). Dari 36 (tiga puluh enam) orang yang bersepakat untuk mendirikan BMT NU hanya 22 (dua puluh dua) orang yang bersedia membayar simpanan anggota dan hanya terkumpul modal awal sebesar Rp400.000,- (empat ratus ribu rupiah). Kenyataan ini, mengharuskan pengurus BMT NU bekerja keras guna meyakinkan mereka dan masyarakat, bahwa BMT NU yang dilahirkan benar-benar dapat bermanfaat bagi peningkatan usaha kecil dan menengah dan simpanan mereka akan aman dan menentramkan karena dikelola secara profesional dan bebas dari praktik riba yang di haramkan oleh Allah SWT.<sup>2</sup>

Semangat dan motivasi tinggi dari pengurus yang waktu itu hanya 2 (dua) orang (Masyudi dan Darwis) benar-benar diuji dan memerlukan dedikasi secara total untuk dapat meningkatkan dan mengembangkan BMT NU yang diyakini mampu mengangkat ekonomi usaha kecil dan mikro. Kerja keras dan dedikasi total pengurus pada tahun 2004 belum banyak membuahkan hasil. Hal ini terlihat dari modal awal Rp400.000,- di awal berdirinya (1 juli 2004) sampai dengan Desember

---

<sup>2</sup> Ibid.

2004 hanya meningkat menjadi Rp2.172.000,- dengan laba bersih yang di peroleh Rp42.000,- padahal biaya operasionalnya tidak di bebaskan kepada BMT NU melainkan di bebaskan kepada pengurus sebagai wujud pengorbanan pengurus.

Akhirnya sejak tahun 2006 kehadiran BMT NU mulai terasa perkembangannya. Dan tangisan tersebut telah memberikan jalan kepada pengurus untuk bisa melalui masa-masa sulit dan Alhamdulillah hingga sekarang tetap eksis. Hal ini terbukti pada akhir tahun buku 2006 jumlah aset BMT NU sudah mencapai Rp. 30.361.230,17 dengan jumlah anggota 182 orang dan laba bersih Rp. 5.356.282.

Melihat perkembangan BMT NU pada akhir 2006, maka pada tanggal 12 April 2007 pengurus melengkapi legal formalnya sebagai sebuah koperasi agar mendapatkan pengakuan dari pemerintah, dan akhirnya pada tanggal 4 Mei 2007 telah resmi terdaftar di akte notaries dengan Nomor: 10, Badan Hukum: 188.4/11/BH/XVI.26/435.113/2007, SIUP: 503/6731/SIUP-K/435,114/2007, TDP: 132125200588, dan NPWP: 02.599.962.4-608.000.

Dengan semakin tingginya tingkat kepercayaan masyarakat kepada lembaga keuangan syari'ah, menjadikan peluang KSPP. SYARIAH BMT NU Cabang Utama Gapura untuk mengelola dan menyalurkan dana ke masyarakat lebih terbuka. Melalui kinerja yang berbasis syari'ah diharapkan KSPP.SYARIAH BMT NU Cabang Utama Gapura mampu menjadi salah satu pendorong bangkitnya perekonomian di tingkat mikro yang berbasiskan syari'ah di daerah Gapura pada khususnya.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup>Ibid.

## **b. Visi, Misi, dan Motto Perusahaan**

Adapun Visi dan Misi BMT NU adalah sebagai berikut:<sup>4</sup>

### **1) Visi**

“Terwujudnya BMT NU yang Jujur, Amanah, dan Profesional sehingga Anggun dalam Layanan, Unggul dalam Kinerja menuju terbentuknya 100 Kantor Cabang Pada Tahun 2026 untuk Kemandirian dan Kesejahteraan Anggota”.

### **2) Misi**

- a) Memberikan layanan prima, bina usaha dan solusi kepada anggota sebagai pilihan utama Menerapkan dan mengembangkan nilai-nilai.
- b) syariah secara murni dan konsekuen sehingga menjadi acuan tata kelola usaha yang profesional dan amanah.
- c) Mewujudkan pertumbuhan dan keuntungan yang berkesinambungan menuju berdirinya 100 kantor cabang pada tahun 2026.
- d) Mengutamakan penghimpunan dana atas dasar ta'awun dan penyaluran pembiayaan pada segment UMKM baik secara Perseorangan maupun berbasis jamaah.
- e) Mewujudkan penghimpunan dan penyaluran zakat, infaq, shodaqah, dan waqaf.
- f) Menyiapkan dan mengembangkan SDI yang berkualitas, profesional, dan memiliki integritas tinggi.
- g) Mengembangkan budaya dan lingkungan kerja yang ramah dan sehat serta management yang sesuai prinsip kehati-hatian.

---

<sup>4</sup>BMT NU Jawa Timur, “*Visi&Misi BMT NU Jawa Timur*” BMT NU Jawa Timur, diakses dari <https://bmtnujatim.com/blog/>, pada tanggal 20 Mei 2020 pukul 11.10.

h) Menciptakan kondisi terbaik bagi SDI sebagai tempat kebanggaan dalam mengabdikan tanpa batas dan melayani dengan ikhlas sebagai perwujudan ibadah.

i) Meningkatkan kepedulian dan tanggung jawab kepada lingkungan dan jamaah

**Motto:** "Menebar Manfaat Berbagi Keuntungan"

### **c. Budaya Kerja**

- 1) Siddiq (Menjaga martabat dan Integritas).
- 2) Amanah (Terpercaya dengan penuh tanggung-jawab).
- 3) Fathonah (Profesional dalam bekerja).
- 4) Tabligh (Bekerja dengan penuh keterbukaan).
- 5) Istiqomah (Konsisten menuju kesuksesan).

### **d. Bentuk atau Badan Hukum**

Pada tanggal 4 Mei 2007 telah resmi terdaftar di akte notaris dengan Nomor : 10, Badan Hukum : 188.4/11/BH/XVI.26/435.113/2007, SIUP : 503/6731/SIUP-K/435.114/2007, TDP : 132125200588, dan NPWP : 02.599.962.4-608.00 dengan nama Koperasi Jasa Keuangan Syari'ah ( KJKS ) Baitul Maal wa Tamwil Nuansa Umat yang disingkat dengan BMT NU.<sup>5</sup>

### **e. Struktur Organisasi**

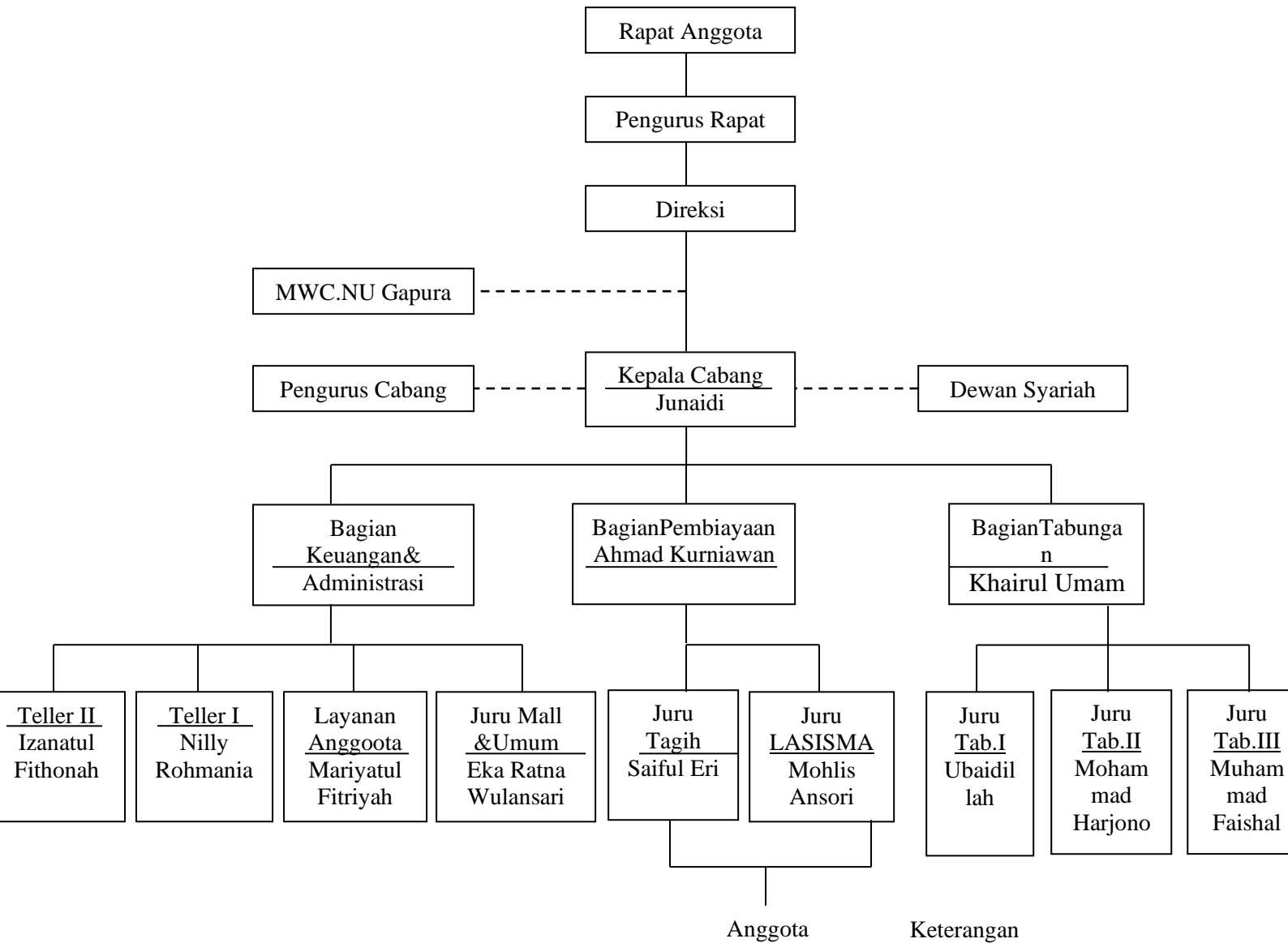
Struktur organisasi adalah suatu jenjang urutan dalam pendeglarasian wewenang yang ada dalam organisasi. Struktur organisasi tersebut sangat diperlukan guna mencapai hasil yang optimal karena dengan struktur organisasi akan memperlancar tugas dan pendelegasian wewenang pada seluruh bagian dalam

---

<sup>5</sup>BMT NU Jawa Timur, "Sejarah BMT NU Jawa Timur" BMT NU Jawa Timur, diakses dari <https://bmtnujatim.com/blog/>, pada tanggal 20Mei 2020 pukul 11.22.

perusahaan atau organisasi. Adapaun struktur organisasi KSP.Syariah BMT NU Gapura Sumenep adalah sebagai berikut:

**Gambar 4.1**  
**Struktur Pengelola BMT NU Gapura Sumenep**



Sumber: Data ini diperoleh dari BMT NU Gapura Sumenep

**f. Produk-Produk KSP. SYARIAH BMT NU Cabang Utama Gapura**

Produk-produk yang dimiliki oleh KSP. Syariah BMT NU Cabang Pragaan Sumenep adalah sebagai berikut:

**1) Produk Tabungan/Simpanan****a) Siaga (Simpanan Anggota)**

Produk ini menggunakan Akad Musyarakah dengan bagi hasil 70% dari SHU.SIAGA terdiri dari SIAGA pokok sebesar Rp. 100.000, SIAGA wajib perbulan Rp. 20.000 dan SIAGA husus dengan setoran minimal Rp. 100.000.

**b) Sahara (Simpanan Haji dan Umrah)**

Produk ini menggunakan akad Mudharabah Muthlaqah dengan bagi hasil 65% sebagai bekal tambahan biaya Haji dan Umrah. Dengan setoran awal minimal Rp. 1.000.000 dan setoran selanjutnya sesuai kemampuan.

**c) Tabah (Tabungan Mudharabah)**

Yaitu simpanan yang dapat mempermudah anda dalam memenuhi kebutuhan sehari-hari karena setoran dan penarikannya dapat dilakukan kapan saja dengan memperoleh keuntungan bagi hasil 40%. Dengan menggunakan akad mudharabah muthlaqah.

**d) Sabar (Simpanan Lebaran)**

Simpanan yang bisa mempermudah anda memenuhi kebutuhan lebaran dengan memperoleh keuntungan dari bagi hasil sebesar 55%, menggunakan akad mudharabah mutlaqoh dengan setoran awal Rp. 25.000. dan setoran selanjutnya

minimal Rp. 5.000. setoran kapan saja dan penarikan hanya bisa dilakukan setiap bulan ramadhan.

**e) Sidik Fathonah (Simpanan Pendidikan Fathonah)**

Produk ini menggunakan akad Mudharabah Muthlaqah dengan bagi hasil 45%. Setoran kapan saja dan penarikan pada ajaran baru dan semesteran. Setoran awal Rp. 2.500 dan selanjutnya Rp 500.

**f) Tarawi (Tabungan Ukhrawi)**

Tabungan sekaligus beramal, karena bagi hasil tabungan anda di sedekahkan kepada fakir miskin dan anak yatim piatu.

**g) Siberkah (Simpanan Berjangka Mudharabah)**

Produk ini menggunakan Akad Mudharabah Muthlaqah dengan bagi hasil 65% setoran minimal Rp. 500.000 dengan jangka waktu minimal 1 Tahun.

**h) Sajadah (Simpanan Berjangka Wadiah Berhadiah)**

Menggunakan akad Wadiah Yad Al-Dhamanah. Yaitu simpanan dengan keuntungan yang dapat dinikmati di awal dengan memperoleh hadiah langsung tanpa diundi.

**2) Produk Pembiayaan/Pinjaman**

**a) *Al-Qardul Hasan***

*Al-Qardul Hasan* adalah pemberian harta kepada orang lain yang dapat ditagih atau diminta kembali sesuai dengan jumlah uang yang dipinjamkan, tanpa



adanya tambahan atau imbalan yang diminta oleh si pemberi (dalam hal ini BMT NU Cabang Utama).

**b) *Murabahah dan Bai' Bitsamanil Ajil (BBA)***

Pembiayaan dengan jual beli barang. Harga pokok diketahui bersama dengan harga jual berdasarkan kesepakatan bersama. Jangka waktu maksimal 36 bulan dengan angusran bulanan (*Bai' Bitsamanil Ajil*) dan cash tempo (*Murabahah*).

**c) *Mudharabah dan Musyarakah***

Mudharabah adalah akad di antara dua pihak untuk bekerja sama dalam usaha perdagangan dimana salah satu pihak memberikan dana kepada pihak lain sebagai modal usaha dan keuntungan dari usaha itu akan dibagi antara mereka berdua sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

Musyarakah adalah akad kerjasama antara dua pihak atau lebih untuk suatu usaha tertentu dimana masing-masing pihak memberikan kontribusi dana atau amal dengan kesepakatan bahwa keuntungan dan resiko ditanggung bersama sesuai dengan kesepakatan.

**d) *Rahn/Gadai***

Pembiayaan dengan menyerahkan barang dan atau bukti kepemilikan barang sebagai tanggungan pinjaman maksimal 80% dari harga barang masa pinjman maksimal 4 (empat) bulan dan di perpanjang maksimal 3(tiga) kali. Barang yang di serahkan berupa barang berharga seperti perhiasan emas dan sebagainya.

**e) Layanan Berbasis jamaah (LASISMA)**

Layanan Berbasis Jamaah (LASISMA) merupakan layanan pinjaman/pembiayaan TANPA JAMINAN bagi anggota yang berpenghasilan rendah dengan membentuk kelompok

**f) Hidup Sehat Islami (HIDUP SEHATI)**

Pembiayaan Hidup Sehat Islami (HIDUP SEHATI) disiapkan bagi anggota yang belum memiliki jamban/WC/Toilet/Jeding dan sarana air bersih yang sehat dengan menggunakan akad Murabahah.

**3) Produk Jasa**

- a) Pembayaran rekening PLN, telephone, internet, pulsa pasca bayar CDMA dan GSM.
- b) Transfer/kiriman uang antar bank seluruh Indonesia dan luar negeri.
- c) Pembayaran biaya pendidikan perguruan tinggi.
- d) Pendaftaran Haji dan umrah.

**4) Layanan Jasa Antar Jemput Tabungan**

BMT NU menyediakan layanan jasa yang siap mengantarkan & menjemput tabungan kerumah/kantor anda. Caranya: hubungi no. HP. Karyawan yang anda kenal atau No. telephone atau No. HP kantor.

**2. Deskripsi Data Penelitian dan Responden**

**a. Deskripsi Data Penelitian**

Data penelitian ini dikumpulkan dengan cara membagikan kuesioner kepada karyawan di BMT NU Gapura Sumenep. Penelitian ini menyebar 36

kuesioner kepada karyawan di BMT NU Gapura Sumenep. Pada penelitian ini menggunakan metode *non probability sampling* dengan *saturation sampling*. Dikatakan *saturation sampling* (sampel jenuh) karena semua anggota populasi dijadikan sampel. Sehingga sampel pada penelitian ini sebanyak 36 sampel. Syarat pengolahan data dengan alat analisis SPSS sampel dapat terpenuhi. Berikut rincian pengumpulan data penelitian dengan kuesioner:

**Tabel 4.1**  
**Rincian Penerimaan dan Pengembalian Kuesioner**

Kuesioner	Jumlah
Kuesioner yang disebarakan	36
Kuesioner yang tidak Kembali	0
Kuesioner yang Kembali	36
Kuesioner yang digugurkan	0
Kuesioner yang digunakan	36
Tingkat pengembalian	100%
Tingkat pengembalian yang digunakan	100%

**Sumber:** Dataprimer yang diolah, 2020.

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa jumlah kuesioner yang disebarakan adalah 36, kuesioner yang digunakan juga berjumlah 36. Jadi, tingkat pengembalian yang digunakan 100%.

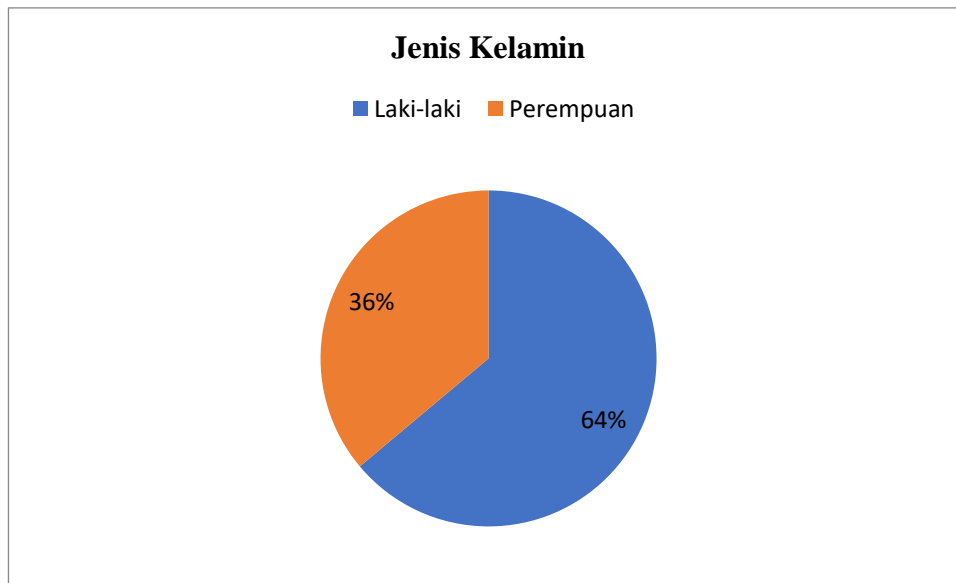
#### **b. Deskripsi Data Responden**

Deskripsi data responden yang menggambarkan keadaan atau kondisi responden merupakan informasi tambahan untuk memahami hasil-hasil penelitian. Responden dalam penelitian ini memiliki beberapa karakteristik. Karakteristik penelitian tersebut terdiri atas:

### 1) Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Data mengenai jenis kelamin kayawan BMT NU Gapura Sumenep yang menjadi responden pada penelitian ini yaitu sebagai berikut:

**Gambar 4.2**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**



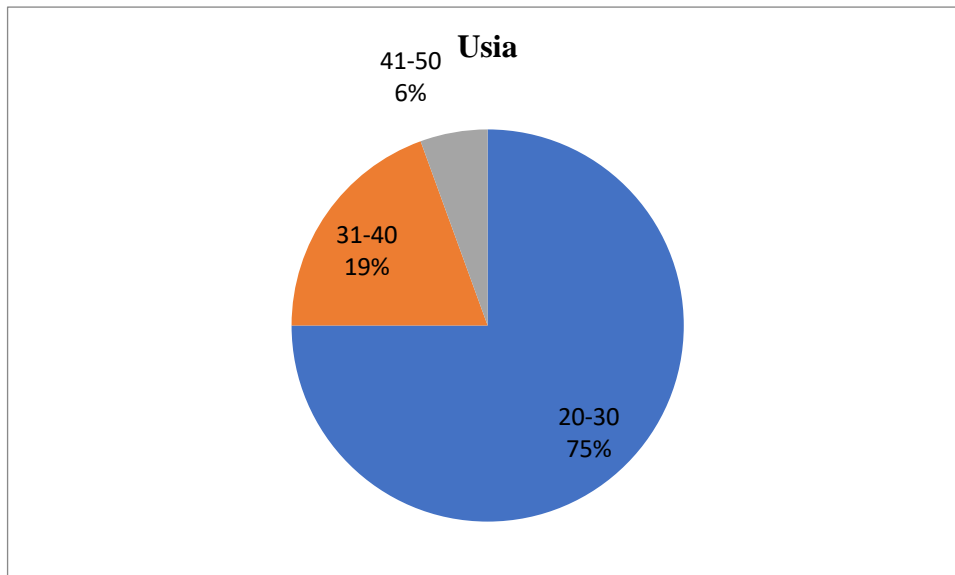
**Sumber:** Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan gambar diatas, dapat diketahui informasi karyawan berdasarkan jenis kelamin responden laki-laki sebanyak 23 orang dengan presentase sebesar 64%, sedangkan sisanya adalah perempuan sebanyak 13 karyawan dengan presentase 36%.

### 2) Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Data mengenai umur responden dalam penelitian ini, peneliti mengelompokkannya menjadi tiga kategori, yaitu mulai usia 20-30 tahun, 31-40 tahun, dan 41-50 tahun. Adapun usia kayawan BMT NU Gapura Sumenep yang dijadikan responden pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Gambar 4.3**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**



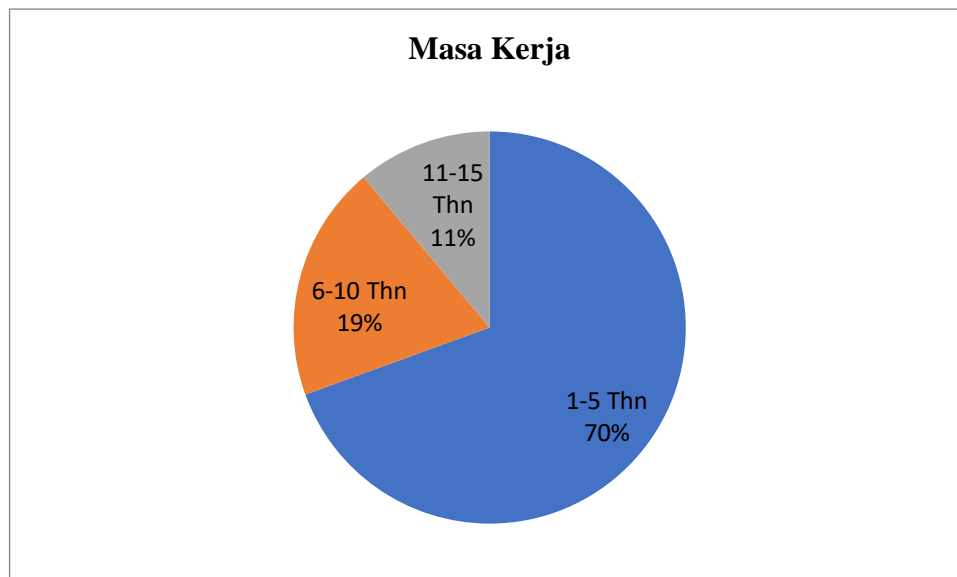
**Sumber:** Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan gambar diatas, dapat diketahui bahwa usia kayawan BMT NU Gapura Sumenep yang diambil sebagai responden yaitu 20-30 tahun berjumlah 27 orang dengan presentase 75%, 31-40 tahun sebanyak 7 orang dengan presentase 19%, dan 41-50 tahun berjumlah 2 orang dengan presentase 6%. Dari keterangan tersebut menunjukkan bahwa paling banyak kayawan BMT NU Gapura Sumenep yaitu pada usia 20-30 tahun dengan presentase 75%.

### **3) Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Data mengenai masa kerja responden dalam penelitian ini, peneliti mengelompokkannya menjadi tiga kategori, yaitu mulai 1-5 tahun, 6-10 tahun, dan 11-15 tahun. Adapun masa kayawan BMT NU Gapura Sumenep yang dijadikan responden pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Gambar 4.4**  
**Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**



**Sumber:** Data primer yang diolah, 2020

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa masa kerja kayawan BMT NU Gapura Sumenep yang diambil sebagai responden yaitu 1-5 tahun berjumlah 25 orang dengan presentase 70%, 6-10 tahun sebanyak 7 orang dengan presentase 19%, dan 11-15 tahun berjumlah 4 orang dengan presentase 11%. Dari keterangan tersebut menunjukkan bahwa paling banyak kayawan BMT NU Gapura Sumenep yang pernah mendapatkan promosi jabatan dengan masa kerja 1-5 tahun dengan presentase 70%.

#### **g. Deskripsi Variabel**

Tanggapan karyawan berpartisipasi pada penelitian ini (responden) mengenai Kepemimpinan Situasional, Motivasi dan Pola Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan di Baitul Mal Wat Tamwil Nuansa Ummat (BMT NU) Gapura Sumenep dapat dijelaskan melalui tanggapan responden. Variabel bebas terdiri dari Kepemimpinan Situasional ( $X_1$ ) dengan jumlah pernyataan 8 butir, Motivasi ( $X_2$ )

dengan jumlah pernyataan 7 butir, dan Pola Komunikasi ( $X_3$ ) dengan jumlah pernyataan 9 butir. Sedangkan Variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan ( $Y$ ) dengan jumlah pernyataan 6 butir.

### 1) Kepemimpinan Situasional ( $X_1$ )

- a) Pimpinan selalu menjelaskan tugas-tugas yang harus dikerjakan.
- b) Pimpinan tidak memberikan tugas diluar jam kerja.
- c) Pimpinan sering mengkoordinir setiap pegawai untuk bekerja sama dalam melaksanakan tugas.
- d) Pimpinan banyak melakukan pengarahan secara spesifik untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.
- e) Pimpinan selalu meminta saran atas keputusan yang akan diterapkan.
- f) Pimpinan memudahkan interaksi dan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan.
- g) Pimpinan mengajak bawahan untuk memecahkan masalah secara bersama-sama.
- h) Pimpinan memberikan perhatian lebih dan penghargaan terhadap karyawan yang memiliki kinerja yang baik.

**Tabel 4.2**  
**Tanggapan terhadap Pernyataan Kepemimpinan Situasional**

No. Item	SS		S		TS		STS		Total
	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	5	14	15	42	9	25	7	19	36
2	4	11	17	47	11	31	4	11	36
3	4	11	15	42	15	42	2	68	36
4	8	22	13	36	13	36	2	7	36
5	3	8	13	36	16	44	4	11	36
6	4	11	15	42	14	39	3	8	36
7	8	22	9	25	18	50	1	3	36

<b>8</b>	8	22	13	36	14	39	1	3	36
<b>Jumlah</b>	<b>44</b>		<b>110</b>		<b>110</b>		<b>24</b>		<b>288</b>

**Sumber:** Output SPSS, data primer diolah peneliti, 2020.

Berdasarkan tabel 4.2 diatas, dapat diketahui bahwa tanggapan responden pada item-item Kepemimpinan Situasional yaitu:

Pernyataan tentang “Pimpinan selalu menjelaskan tugas-tugas yang harus dikerjakan” pada item-1 mendapatkan respon setuju sebanyak lima belas responden, lebih banyak dari yang merespon sangat setuju sebanyak lima responden, sembilan responden tidak setuju, dan tujuh responden sangat tidak setuju.

Pernyataan tentang “Pimpinan tidak memberikan tugas diluar jam kerja” pada item-2 mendapatkan respon setuju sebanyak tujuh belas responden, lebih banyak dari yang merespon sangat setuju sebanyak empat responden, sebelas responden tidak setuju, dan empat responden sangat tidak setuju.

Pernyataan tentang “Pimpinan sering mengkoordinir setiap pegawai untuk bekerja sama dalam melaksanakan tugas” pada item-3 mendapatkan respon setuju sebanyak lima belas responden, lebih banyak dari yang merespon sangat setuju sebanyak empat responden, lima belas responden tidak setuju, dan dua responden sangat tidak setuju.

Pernyataan tentang “Pimpinan banyak melakukan pengarahan secara spesifik untuk menyelesaikan suatu pekerjaan” pada item-4 mendapatkan respon setuju sebanyak tiga belas responden, lebih banyak dari yang merespon sangat setuju sebanyak delapan responden, tiga belas responden tidak setuju, dan dua responden sangat tidak setuju.



Pernyataan tentang “Pimpinan selalu meminta saran atas keputusan yang akan diterapkan” pada item-5 mendapatkan respon setuju sebanyak tiga belas responden, lebih banyak dari yang merespon sangat setuju sebanyak tiga responden, enam belas responden tidak setuju, dan empat responden sangat tidak setuju.

Pernyataan tentang “Pimpinan memudahkan interaksi dan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan” pada item-6 mendapatkan respon setuju sebanyak lima belas responden, lebih banyak dari yang merespon sangat setuju sebanyak empat responden, empat belas responden tidak setuju, dan tiga responden sangat tidak setuju.

Pernyataan tentang “Pimpinan mengajak bawahan untuk memecahkan masalah secara bersama-sama” pada item-7 mendapatkan respon setuju sebanyak sembilan responden, lebih banyak dari yang merespon sangat setuju sebanyak delapan responden, delapan belas responden tidak setuju, dan satu responden sangat tidak setuju.

Pernyataan tentang “Pimpinan memberikan perhatian lebih dan penghargaan terhadap karyawan yang memiliki kinerja yang baik” pada item-8 mendapatkan respon setuju sebanyak tiga belas responden, lebih banyak dari yang merespon sangat setuju sebanyak delapan responden, empat belas responden tidak setuju, dan satu responden sangat tidak setuju.

$$\text{Skor} = ((\Sigma SSx4) + (\Sigma Sx3) + (\Sigma TSx2) + (\Sigma STSx1)) : (nx4x8)$$

$$= ((44x4) + (110x3) + (110x2) + (24x1)) : (36x4x8)$$

$$= ((176) + (330) + (220) + (24)) : (1.152)$$

$$= (750) : (1.152)$$

$$= 0,65 \times 100\%$$

= 65%

Dari nilai diatas menunjukkan bahwa tanggapan responden baik terhadap item pelayanan.

## 2) Motivasi (X<sub>2</sub>)

- a) Saya memperoleh upah yang sesuai dengan pekerjaan.
- b) Gaji yang diterima cukup untuk memenuhi kebutuhan saya.
- c) Saya nyaman terhadap kondisi lingkungan kerja.
- d) Saya merasa aman dalam melaksanakan pekerjaan.
- e) Adanya saling menghormati antar sesama rekan kerja.
- f) Saya mampu bekerja mandiri.
- g) Saya selalu berusaha untuk mencapai keunggulan dalam bekerja.

**Tabel 4.3**  
**Tanggapan terhadap Pernyataan Motivasi**

No. Item	SS		S		TS		STS		Total
	F	%	F	%	F	%	F	%	
<b>1</b>	7	19	12	33	13	36	4	11	36
<b>2</b>	3	8	19	53	12	33	2	7	36
<b>3</b>	7	19	9	25	16	44	4	11	36
<b>4</b>	4	14	16	44	14	39	1	3	36
<b>5</b>	3	8	10	28	21	58	2	7	36
<b>6</b>	3	8	13	36	18	50	2	7	36
<b>7</b>	5	14	12	33	17	47	2	7	36
<b>Jumlah</b>	<b>32</b>		<b>91</b>		<b>111</b>		<b>17</b>		<b>252</b>

**Sumber:** Output SPSS, data primer diolah peneliti, 2020.

Berdasarkan tabel 4.3 diatas, dapat diketahui bahwa tanggapan responden pada item-item Motivasi yaitu:

Pernyataan tentang “Saya memperoleh upah yang sesuai dengan pekerjaan” pada item-1 mendapatkan respon setuju sebanyak dua belas responden, lebih banyak dari yang merespon sangat setuju sebanyak tujuh responden, tiga belas responden tidak setuju, dan empat responden sangat tidak setuju.

Pernyataan tentang “Gaji yang diterima cukup untuk memenuhi kebutuhan saya” pada item-2 mendapatkan respon setuju sebanyak sembilan belas responden, lebih banyak dari yang merespon sangat setuju sebanyak tiga responden, dua belas responden tidak setuju, dan dua responden sangat tidak setuju.

Pernyataan tentang “Saya nyaman terhadap kondisi lingkungan kerja” pada item-3 mendapatkan respon setuju sebanyak sembilan responden, lebih banyak dari yang merespon sangat setuju sebanyak tujuh responden, enam belas responden tidak setuju, dan empat responden sangat tidak setuju.

Pernyataan tentang “Saya merasa aman dalam melaksanakan pekerjaan” pada item-4 mendapatkan respon setuju sebanyak enam belas responden, lebih banyak dari yang merespon sangat setuju sebanyak empat responden, empat belas responden tidak setuju, dan satu responden sangat tidak setuju.

Pernyataan tentang “Adanya saling menghormati antar sesama rekan kerja” pada item-5 mendapatkan respon setuju sebanyak sepuluh responden, lebih banyak dari yang merespon sangat setuju sebanyak tiga responden, dua puluh satu responden tidak setuju, dan dua responden sangat tidak setuju.

Pernyataan tentang “Saya mampu bekerja mandiri” pada item-6 mendapatkan respon setuju sebanyak tiga belas responden, lebih banyak dari yang merespon sangat setuju sebanyak tiga responden, delapan belas responden tidak setuju, dan dua responden sangat tidak setuju.

Pernyataan tentang “Saya selalu berusaha untuk mencapai keunggulan dalam bekerja” pada item-7 mendapatkan respon setuju sebanyak dua belas responden, lebih banyak dari yang merespon sangat setuju sebanyak lima responden, tujuh belas responden tidak setuju, dan dua responden sangat tidak setuju.

$$\begin{aligned}
 \text{Skor} &= ((\Sigma SSx4) + (\Sigma Sx3) + (\Sigma TSx2) + (\Sigma STSx1)) : (36x4x7) \\
 &= ((32x4) + (91x3) + (111x2) + (17x1)) : (36x4x7) \\
 &= ((128) + (273) + (222) + (17)) : (1.008) \\
 &= (640) : (1.008) \\
 &= 0,63 \times 100\% \\
 &= 63\%
 \end{aligned}$$

Dari nilai diatas menunjukkan bahwa tanggapan responden baik terhadap item pelayanan.

### 3) Pola Komunikasi (X<sub>3</sub>)

- a) Pimpinan selalu memberikan perintah kepada saya untuk mengerjakan setiap pekerjaan.
- b) Pimpinan menjelaskan prosedur untuk setiap pekerjaan yang saya kerjakan.
- c) Saya diberi teguran oleh pimpinan atas kesalahan kerja yang saya lakukan.
- d) Saya rutin memberitahukan pekerjaan yang sedang berlangsung kepada pimpinan.
- e) Saya mengadukan kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan kepada pimpinan.
- f) Saya menyampaikan pendapat mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan.
- g) Saya memberikan dukungan kepada karyawan lain.

- h) Saya berdiskusi dengan karyawan lain untuk memecahkan suatu masalah dalam pekerjaan.
- i) Saya mendamaikan ketika ada keributan karena perbedaan pendapat dengan karyawan lain.

**Tabel 4.4**  
**Tanggapan terhadap Pernyataan Pola Komunikasi**

No. Item	SS		S		TS		STS		Total
	F	%	F	%	F	%	F	%	
<b>1</b>	11	31	17	47	5	14	3	8	36
<b>2</b>	6	17	18	50	10	28	2	7	36
<b>3</b>	3	8	22	61	11	31	-	-	36
<b>4</b>	7	19	17	47	12	33	-	-	36
<b>5</b>	4	11	20	56	11	31	1	3	36
<b>6</b>	5	14	17	47	14	39	-	-	36
<b>7</b>	5	14	18	50	12	33	1	3	36
<b>8</b>	7	19	17	47	11	31	1	3	36
<b>9</b>	6	17	18	50	12	33	-	-	36
<b>Jumlah</b>	<b>54</b>		<b>164</b>		<b>98</b>		<b>8</b>		<b>324</b>

**Sumber:** Output SPSS, data primer diolah peneliti, 2020.

Berdasarkan tabel 4.4 diatas, dapat diketahui bahwa tanggapan responden pada item-item Pola Komunikasi yaitu:

Pernyataan tentang “Pimpinan selalu memberikan perintah kepada saya untuk mengerjakan setiap pekerjaan” pada item-1 mendapatkan respon setuju sebanyak tujuh belas responden, lebih banyak dari yang merespon sangat setuju sebanyak sebelas responden, lima responden tidak setuju, dan tiga responden sangat tidak setuju.

Pernyataan tentang “Pimpinan menjelaskan prosedur untuk setiap pekerjaan yang saya kerjakan” pada item-2 mendapatkan respon setuju sebanyak delapan belas responden, lebih banyak dari yang merespon sangat setuju sebanyak enam responden, sepuluh responden tidak setuju, dan dua responden sangat tidak setuju.

Pernyataan tentang “Saya diberi teguran oleh pimpinan atas kesalahan kerja yang saya lakukan” pada item-3 mendapatkan respon setuju sebanyak dua puluh dua responden, lebih banyak dari yang merespon sangat setuju sebanyak tiga responden, sebelas responden tidak setuju.

Pernyataan tentang “Saya rutin memberitahukan pekerjaan yang sedang berlangsung kepada pimpinan” pada item-4 mendapatkan respon setuju sebanyak tujuh belas responden, lebih banyak dari yang merespon sangat setuju sebanyak tujuh responden, dua belas responden tidak setuju.

Pernyataan tentang “Saya mengadukan kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan kepada pimpinan” pada item-5 mendapatkan respon setuju sebanyak dua puluh responden, lebih banyak dari yang merespon sangat setuju sebanyak empat responden, sebelas responden tidak setuju, dan satu responden sangat tidak setuju.

Pernyataan tentang “Saya menyampaikan pendapat mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan” pada item-6 mendapatkan respon setuju sebanyak tujuh belas responden, lebih banyak dari yang merespon sangat setuju sebanyak lima responden, empat belas responden tidak setuju.

Pernyataan tentang “Saya memberikan dukungan kepada karyawan lain” pada item-7 mendapatkan respon setuju sebanyak delapan belas responden, lebih banyak dari yang merespon sangat setuju sebanyak lima responden, dua belas responden tidak setuju, dan satu responden sangat tidak setuju.

Pernyataan tentang “Saya berdiskusi dengan karyawan lain untuk memecahkan suatu masalah dalam pekerjaan” pada item-8 mendapatkan respon setuju sebanyak tujuh belas responden, lebih banyak dari yang merespon sangat setuju sebanyak tujuh responden, sebelas responden tidak setuju, dan satu responden sangat tidak setuju.

Pernyataan tentang “Saya mendamaikan ketika ada keributan karena perbedaan pendapat dengan karyawan lain” pada item-9 mendapatkan respon setuju sebanyak delapan belas responden, lebih banyak dari yang merespon sangat setuju sebanyak enam responden, dua belas responden tidak setuju.

$$\begin{aligned}
 \text{Skor} &= ((\Sigma SSx4) + (\Sigma Sx3) + (\Sigma TSx2) + (\Sigma STSx1)) : (36x4x9) \\
 &= ((54x4) + (164x3) + (98x2) + (8x1)) : (36x4x9) \\
 &= ((216) + (492) + (196) + (8)) : (1.296) \\
 &= (912) : (1.296) \\
 &= 0,70 \times 100\% \\
 &= 70\%
 \end{aligned}$$

Dari nilai diatas menunjukkan bahwa tanggapan responden baik terhadap item pelayanan.

#### **4) Kinerja Karyawan (Y)**

- a) Jumlah kerja yang saya hasilkan melebihi rata-rata.
- b) Hasil kerja saya sudah memenuhi tujuan yang diharapkan organisasi.
- c) Pengetahuan saya berkaitan dengan pekerjaan utamanya sudah baik.
- d) Kreativitas saya dalam melaksanakan pekerjaan utamanya adalah baik.
- e) Saya selalu berusaha bekerja dengan efektif.

f) Saya selalu mengerjakan tugas-tugas dengan tepat waktu.

**Tabel 4.5**  
**Tanggapan terhadap Pernyataan Kinerja Karyawan**

No. Item	SS		S		TS		STS		Total
	F	%	F	%	F	%	F	%	
<b>1</b>	5	14	15	42	14	39	2	7	36
<b>2</b>	6	17	13	36	17	47	-	-	36
<b>3</b>	5	14	16	44	11	31	4	11	36
<b>4</b>	3	8	18	50	12	33	3	8	36
<b>5</b>	8	22	15	42	13	36	-	-	36
<b>6</b>	8	22	15	42	13	36	-	-	36
<b>Jumlah</b>	<b>35</b>		<b>92</b>		<b>80</b>		<b>9</b>		<b>144</b>

**Sumber:** Output SPSS, data primer diolah peneliti, 2020.

Berdasarkan tabel 4.5 di atas, dapat diketahui bahwa tanggapan responden pada item-item Kinerja Karyawan, yaitu:

Pernyataan tentang “Jumlah kerja yang saya hasilkan melebihi rata-rata” pada item-1 mendapatkan respon setuju sebanyak lima belas responden, lebih banyak dari yang merespon sangat setuju sebanyak lima responden, empat belas responden tidak setuju, dan dua responden sangat tidak setuju.

Pernyataan tentang “Hasil kerja saya sudah memenuhi tujuan yang diharapkan organisasi” pada item-2 mendapatkan respon setuju sebanyak tigabelas responden, lebih banyak dari yang merespon sangat setuju sebanyak enam responden, tujuh belas responden tidak setuju.

Pernyataan tentang “Pengetahuan saya berkaitan dengan pekerjaan utamanya sudah baik” pada item-3 mendapatkan respon setuju sebanyak enam belas responden, lebih banyak dari yang merespon sangat setuju sebanyak lima responden, sebelas responden tidak setuju, dan empat responden sangat tidak setuju.



Pernyataan tentang “Kreativitas saya dalam melaksanakan pekerjaan utamanya adalah baik” pada item-4 mendapatkan respon setuju sebanyak delapan belas responden, lebih banyak dari yang merespon sangat setuju sebanyak tiga responden, dua belas responden tidak setuju, dan tiga responden sangat tidak setuju.

Pernyataan tentang “Saya selalu berusaha bekerja dengan efektif” pada item-5 mendapatkan respon setuju sebanyak lima belas responden, lebih banyak dari yang merespon sangat setuju sebanyak delapan responden, tiga belas responden tidak setuju.

Pernyataan tentang “Saya selalu mengerjakan tugas-tugas dengan tepat waktu” pada item-6 mendapatkan respon setuju sebanyak lima belas responden, lebih banyak dari yang merespon sangat setuju sebanyak delapan responden, tiga belas responden tidak setuju.

$$\begin{aligned}
 \text{Skor} &= ((\Sigma SSx4) + (\Sigma Sx3) + (\Sigma TSx2) + (\Sigma STSx1)) : (36x4x6) \\
 &= ((35x4) + (92x3) + (80x2) + (9x1)) : (36x4x6) \\
 &= ((140) + (276) + (160) + (9)) : (864) \\
 &= (585) : (864) \\
 &= 0,67 \times 100\% \\
 &= 67\%
 \end{aligned}$$

Dari nilai diatas menunjukkan bahwa tanggapan responden baik terhadap item pelayanan.

### 3. Uji Kualitas Data

Tujuan dari pengujian ini adalah untuk mengetahui apakah setiap item pernyataan yang digunakan dalam penelitian ini layak atau tidak untuk digunakan. Peneliti mengajukan kuesioner yang berisi 30 butir pernyataan, 8 butir pernyataan

untuk variabel Kepemimpinan Situasional ( $X_1$ ), 7 butir pernyataan untuk variabel Motivasi ( $X_2$ ), 9 butir pernyataan untuk variabel Pola Komunikasi ( $X_3$ ), dan 6 butir pernyataan untuk variabel Kinerja Karyawan ( $Y$ ).

#### a. Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah instrumen alat ukur telah menjalankan fungsi ukurnya. Validitas menunjukkan ketepatan dan kecepatan alat ukur dalam menjalankan fungsi ukurnya. Hasil ini dapat dilakukan dengan uji signifikansi yaitu dengan membandingkan nilai  $r_{tabel}$  dengan  $r_{hitung}$  untuk *degree of freedom* ( $df$ ) =  $n-2$ , dimana  $n$  adalah jumlah sampel dan *alpha* 0,05 ( $\alpha = 5\%$ ). Apabila  $r_{hitung}$  lebih besar dari pada  $r_{tabel}$  dan nilai  $r$  positif, maka butir pernyataan tersebut dapat dikatakan valid, begitupun sebaliknya.

Pada penelitian ini dengan jumlah sampel 36 dan *alpha* 0,05 didapat  $r_{tabel}$  0,3291. Item kuesioner yang memiliki nilai koefisien korelasi lebih kecil dari nilai kritisnya tidak diikutsertakan dalam pengujian selanjutnya.

Setelah dilakukan uji validitas dengan menggunakan program SPSS, seluruh item pernyataan pada variabel X yaitu (Kepemimpinan Situasional, Motivasi dan Pola Komunikasi) serta item pernyataan pada variabel Y yaitu Kinerja Karyawan dinilai valid karena memiliki nilai koefisien korelasi lebih besar dari 0,3291. Berikut ini adalah koefisien korelasi tiap item pernyataan terhadap skor totalnya:

**Tabel 4.6**  
**Hasil Uji Validitas**

Variabel	Item	Koefisien Korelasi	$r_{tabel}$	Validitas
----------	------	--------------------	-------------	-----------

<b>Kepemimpinan Situasional (X1)</b>	X1.1	0,793**	0,3291	Valid
	X1.2	0,738**	0,3291	Valid
	X1.3	0,793**	0,3291	Valid
	X1.4	0,854**	0,3291	Valid
	X1.5	0,880**	0,3291	Valid
	X1.6	0,767**	0,3291	Valid
	X1.7	0,784**	0,3291	Valid
	X1.8	0,842**	0,3291	Valid
<b>Motivasi (X2)</b>	X2.1	0,828**	0,3291	Valid
	X2.2	0,673**	0,3291	Valid
	X2.3	0,848**	0,3291	Valid
	X2.4	0,809**	0,3291	Valid
	X2.5	0,696**	0,3291	Valid
	X2.6	0,771**	0,3291	Valid
	X2.7	0,785**	0,3291	Valid
<b>Pola Komunikasi (X3)</b>	X3.1	0,803**	0,3291	Valid
	X3.2	0,695**	0,3291	Valid
	X3.3	0,567**	0,3291	Valid
	X3.4	0,654**	0,3291	Valid
	X3.5	0,722**	0,3291	Valid
	X3.6	0,732**	0,3291	Valid
	X3.7	0,726**	0,3291	Valid
	X3.8	0,766**	0,3291	Valid
	X3.9	0,520**	0,3291	Valid
	Y.1	0,711**	0,3291	Valid

<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	Y.2	0,747**	0,3291	Valid
	Y.3	0,762**	0,3291	Valid
	Y.4	0,567**	0,3291	Valid
	Y.5	0,716**	0,3291	Valid
	Y.6	0,406*	0,3291	Valid

Keterangan: \*\*Korelasi signifikan diatas 0,01

\*Korelasi signifikan diatas 0,05

**Sumber:** Output SPSS, data primer diolah peneliti, 2020.

### b. Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan untuk mengetahui konsistensi jawaban responden atas kuesioner yang diberikan. Uji reliabilitas dilakukan dengan SPSS menggunakan teknik *Alpha Cronbach*. Bila hasil koefisien reliabilitas dari semua variabel menunjukkan positif dan signifikan, maka instrumen tersebut dinyatakan reliabel. Kuesioner dikatakan reliabel jika *Alpha Cronbach* > 0,600 dan tidak reliabel jika sama dengan atau dibawah 0,600.

**Tabel 4.7**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

<b>Variabel</b>	<b>Nilai <i>Alpha Cronbach</i></b>	<b>Keterangan</b>
<b>Kepemimpinan Situasional (X1)</b>	0,922	Reliabel
<b>Motivasi (X2)</b>	0,888	Reliabel
<b>Pola Komunikasi (X3)</b>	0,862	Reliabel
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	0,746	Reliabel

**Sumber:** Output SPSS, data primer diolah peneliti, 2020.

Dari keterangan tabel diatas dapat diketahui bahwa masing-masing variabel memiliki nilai *Alpha Cronbach* > 0,600. Dengan demikian variabel Kepemimpinan Situasional, Motivasi, Pola Komunikasi, dan Kinerja Karyawan dapat dikatakan reliabel.

#### 4. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik dilakukan untuk melihat atau menguji suatu model regresi termasuk layak atau tidak layak digunakan dalam penelitian. Uji asumsi klasik juga untuk menilai baik tidaknya model regresi yang dikembangkan. Pada penelitian ini menggunakan aplikasi SPSS (*Statistical Package for The Social Sciences*) versi 23. Adapun uji asumsi klasik yang digunakan sebagai berikut:

##### a. Uji Multikolinearitas

Uji multikolinearitas untuk mengetahui apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Cara untuk menguji ada tidaknya multikolinearitas dengan melihat nilai *tolerance* dan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) dan pada model regresi. Jika nilai *tolerance* lebih besar dari 0,10 dan nilai VIF lebih kecil dari 10, maka tidak terjadi multikolinearitas. Hasil pengujian multikolinearitas sebagai berikut.

**Tabel 4.8**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1 (Constant)		
Kepemimpinan Situasional (X1)	0,175	5,699
Motivasi (X2)	0,200	5,004

Pola Komunikasi (X3)	0,437	2,289
----------------------	-------	-------

**Sumber:** Output SPSS, Data diolah peneliti, 2020

Dari hasil pengujian multikolinearitas yang dilakukan diketahui bahwa nilai *tolerance* masing-masing variabel bebas berada di atas 0,1 dan nilai VIF lebih kecil dari 10. Sehingga dapat disimpulkan bahwa antara variabel bebas tidak terjadi multikolinearitas. Artinya bahwa tidak terjadi kolerasi antar variabel bebas.

### b. Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi linier terdapat hubungan yang kuat baik positif maupun negatif antardata yang ada pada variabel-variabel penelitian. Pada uji autokorelasi ini menggunakan uji *Durbin-Watson* (DW) dengan cara membandingkan DW hitung dengan DW tabelnya, derajat kepercayaan yang digunakan sebesar 5%.

**Tabel 4.9**  
**Hasil Uji Autokorelasi**

#### Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.907 <sup>a</sup>	.823	.806	1.362	2.291

a. Predictors: (Constant), Pola Komunikasi (X3), Motivasi (X2), Kepemimpinan Situasional (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

**Sumber:** Output SPSS, 2020

Tabel tersebut menyatakan nilai DW sebesar 2,291, maka untuk mengetahui ada tidaknya autokorelasi, nilai DW tersebut akan dibandingkan dengan nilai tabel DW dan derajat kepercayaan yang digunakan 5%. Pada tabel DW dengan melihat

jumlah sampel  $n = 36$  dan jumlah variabel bebas yang digunakan pada penelitian ini ( $k=3$ ), didapati nilai  $d_L$  dan  $d_U$  sebagai berikut.

**Tabel 4.10**  
**Pengambilan Keputusan Hasil Uji Autokorelasi**

$d_L$	$d_U$	$4 - d_L$	$4 - d_U$	DW	Keputusan
1,2953	1,6539	2,7047	2,3461	2,291	Tidak terjadi autokorelasi

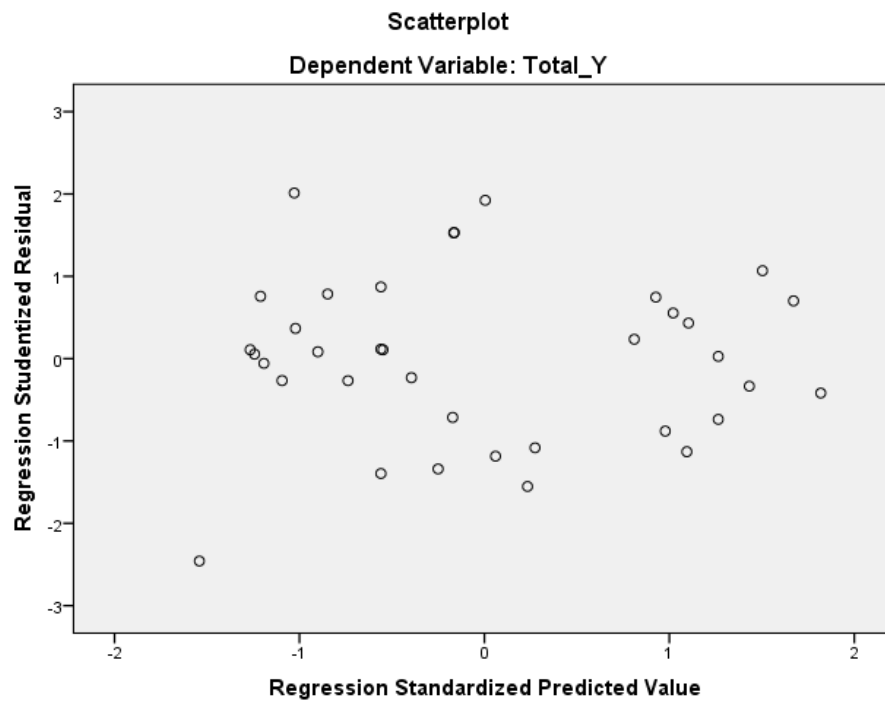
**Sumber:** Tabel Durbin-Watson

Tabel tersebut menyatakan bahwa nilai DW sebesar 2,291 berada di antara  $d_U = 1,6539$  dan nilai  $4 - d_U = 2,3461$  ( $d_U < DW < (4 - d_U)$ ), sehingga dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi tidak terjadi autokorelasi.

### c. Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan lain. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas. Deteksi heteroskedastisitas dapat dilakukan dengan metode *scatter plot* dengan memplotkan nilai ZPRED (nilai prediksi) dengan nilai residualnya.

**Gambar 4.5**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas dengan *Scatter Plot***



**Sumber:** Output SPSS, 2020

Berdasarkan gambar 4.5 di atas dari hasil output SPSS 23, grafik *Scatterplot* menunjukkan bahwa titik-titik pada grafik tidak bisa membentuk pola tertentu yang jelas, di mana titik-titik menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga grafik tersebut tidak bisa dibaca dengan jelas. Hasil ini memperlihatkan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas. Untuk lebih memastikan bahwa tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi, peneliti juga melakukan uji Glejser. Apabila nilai signifikansi  $> 0,05$  maka tidak terjadi heteroskedastisitas. Berikut hasil uji Glejser.

**Tabel 4.11**  
**Hasil Uji Glejser**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.505	.783		1.922	.064



Kepemimpinan Situasional (X1)	.102	.060	.682	1.699	.099
Motivasi (X2)	-.118	.070	-.637	-1.694	.100
Pola Komunikasi (X3)	-.020	.045	-.111	-.438	.664

a. Dependent Variable: Abs\_RES

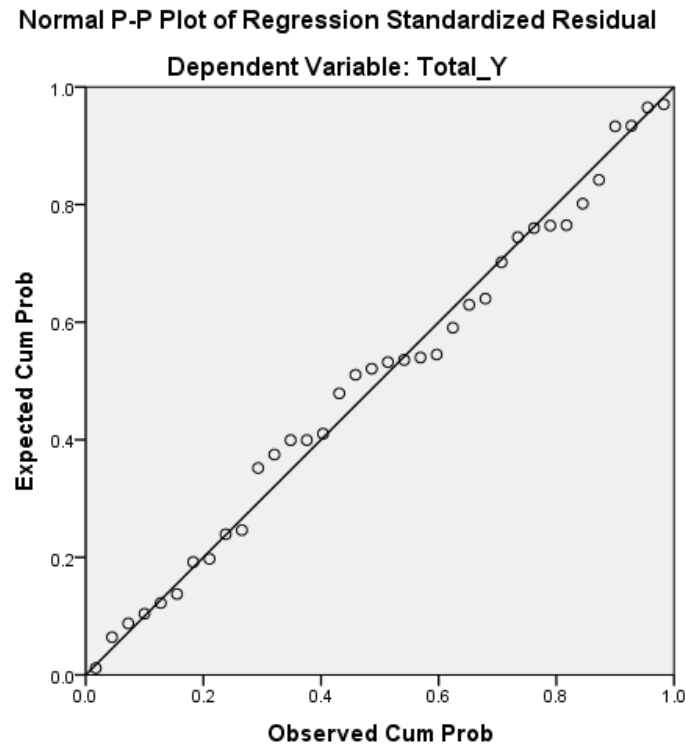
**Sumber:** Output SPSS, 2020

Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai signifikansi variabel independen Kepemimpinan Situasional (X1) = 0,099, Motivasi (X2) = 0,100, dan Pola Komunikasi (X3) = 0,664. Nilai tersebut lebih besar dari signifikansi 0,05. Sehingga dapat disimpulkan dalam model regresi pada penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### **d. Uji Normalitas**

Uji normalitas untuk mengetahui apakah variabel dependen, independen atau keduanya berdistribusi normal atau tidak. Cara yang bisa ditempuh untuk menguji kenormalan data adalah dengan menggunakan grafik normal probability plot dengan cara melihat penyebaran data. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, model regresi memenuhi asumsi normalitas. Adapun hasil uji normalitas sebagai berikut.

**Gambar 4.6**  
**Hasil Uji Normalitas Menggunakan Grafik Normal *ProbabilityPlot***



**Sumber:** OutputSPSS, 2020

Dari hasil output SPSS di atas, pada grafik *normal probability plot* menunjukkan bahwa data (titik-titik) menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka dapat disimpulkan model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Uji kenormalan data juga bisa dilakukan dengan Uji Kolmogorov-Smirnov. Jika  $\text{Sig} > 0,05$ , maka data berdistribusi normal. Dalam penelitian ini juga dilakukan *One Sample Kolmogorov-Smirnov*. Berikut hasil uji *One Sample Kolmogorov-Smirnov* sebagai berikut.

**Tabel 4.12**  
**Hasil Uji Normalitas dengan Uji Kolmogorov-Smirnov**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		36
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	1.3018825
Most Extreme Differences	Absolute	.068
	Positive	.064
	Negative	-.068
Kolmogorov-Smirnov Z		.068
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

**Sumber:** Output SPSS, 2020

Berdasarkan hasil uji normalitas dengan uji *One Sample Kolmogorov-Smirnov* diatas, diperoleh nilai *Kolmogorov-Smirnov Z* sebesar 0,068 dengan signifikan 0,200 lebih dari 0,05 ( $\text{sig} > 0,05$ ) ini berarti bahwa data berdistribusi normal.

## B. Pembuktian Hipotesis

### 1. Analisis Regresi Linier Berganda

Dalam penelitian ini model persamaan regresi berganda yang disusun untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Situasional, Motivasi dan Pola Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan di Baitul Mal Wat Tamwil Nuansa Ummat (BMT NU) Gapura Sumenep adalah:

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

Dari hasil analisis menggunakan program SPSS versi 23, diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 4.13**  
**Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.179	1.320		2.408	.022
Kepemimpinan Situasional (X1)	.164	.101	.289	1.625	.114
Motivasi (X2)	.307	.118	.434	2.604	.014
Pola Komunikasi (X3)	.171	.076	.254	2.252	.031

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

**Sumber:** Output SPSS, 2020

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda pada tabel 4.13 di atas diperoleh koefisien variabel independen Kepemimpinan Situasional (X1) = 0,164, Motivasi (X2) = 0,307, Pola Komunikasi (X3) = 0,171 dan konstanta sebesar (3,179). Sehingga model persamaan regresi yang diperoleh pada penelitian ini sebagai berikut:

$$Y = (3,179) + 0,164 X_1 + 0,307 X_2 + 0,171 X_3$$

Dari model persamaan regresi linier berganda diatas dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- a. a (konstanta) sebesar 3,179 menyatakan bahwa jika variabel independen (Kepemimpinan Situasional, Motivasi, dan Pola Komunikasi) tidak dipertimbangkan (bernilai nol), maka Kinerja Karyawan di Baitul Mal Wat Tamwil Nuansa Ummat (BMT NU) Gapura Sumenep bernilai 3,179.

- b. Nilai koefisien regresi variabel Kepemimpinan Situasional ( $X_1$ ) sebesar 0,164. Jika terjadi peningkatan sebesar 1 satuan pada variabel Kepemimpinan Situasional ( $X_1$ ), maka Kinerja Karyawan di Baitul Mal Wat Tamwil Nuansa Ummat (BMT NU) Gapura Sumenep akan meningkat sebesar 0,164 satuan dengan asumsi variabel-variabel yang lainnya dianggap tetap.
- c. Nilai koefisien regresi variabel Motivasi ( $X_2$ ) sebesar 0,307. Mempunyai arti bahwa jika Motivasi ( $X_2$ ) meningkat sedangkan variabel lain (Kepemimpinan Situasional dan Pola Komunikasi) adalah tetap, maka Kinerja Karyawan di Baitul Mal Wat Tamwil Nuansa Ummat (BMT NU) Gapura Sumenep akan meningkat sebesar 0,307 satuan.
- d. Besarnya nilai koefisien regresi variabel Pola Komunikasi ( $X_3$ ) sebesar 0,171. Jika Pola Komunikasi ( $X_3$ ) meningkat sedangkan variabel lain (Kepemimpinan Situasional dan Motivasi) adalah tetap, maka Kinerja Karyawan di Baitul Mal Wat Tamwil Nuansa Ummat (BMT NU) Gapura Sumenep akan meningkat sebesar 0,171 satuan.

## 2. Uji F (Simultan)

Uji F dilakukan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh secara simultan (bersama-sama) antara variabel independen terhadap variabel dependen, dengan  $\alpha = 0,05$ . Dasar pengambilan keputusan sebagai berikut.

- a. Jika  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$ , maka variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat.
- b. Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$ , maka variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat.

Hasil uji signifikan secara simultan variabel independen dengan SPSS versi 23 sebagai berikut:

**Tabel 4.14**  
**Hasil Uji F**  
**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	275.428	3	91.809	49.525	.000 <sup>b</sup>
	Residual	59.322	32	1.854		
	Total	334.750	35			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

b. Predictors: (Constant), Pola Komunikasi (X3), Motivasi (X2), Kepemimpinan Situasional (X1)

**Sumber:** Output SPSS, 2020

Hasil uji F tersebut diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 49,525 dengan tingkat signifikan sebesar 0,000 (lebih kecil dari signifikan 0,05). Nilai  $F_{tabel}$  sebesar 2,90 diperoleh dari dk penyebut =  $V_2 = n$  (jumlah sampel) –  $m$  (jumlah variabel) dan dk pembilang =  $V_1 = m - 1$ .  $V_2 = 36 - 4 = 32$  dan  $V_1 = 4 - 1 = 3$ . Berarti nilai  $F_{hitung}$   $49,525 > F_{tabel}$  2,90 dan tingkat signifikan  $0,000 < 0,05$ , sehingga keputusannya adalah variabel X (Kepemimpinan Situasional, Motivasi, dan Pola Komunikasi) secara simultan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di Baitul Mal Wat Tamwil Nuansa Ummat (BMT NU) Gapura Sumenep.

### 3. Uji t (Parsial)

Uji t dilakukan untuk mengetahui apakah semua variabel independen (Kepemimpinan Situasional, Motivasi, dan Pola Komunikasi) berpengaruh secara parsial terhadap variabel dependen (Kinerja Karyawan) dengan  $\alpha = 0,05$ . Dasar pengambilan keputusan sebagai berikut.

- a. Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka variabel bebas tidak berpengaruh terhadap variabel terikat.
- b. Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka variabel bebas berpengaruh terhadap variabel terikat.

Hasil uji signifikan secara parsial variabel independen dengan SPSS versi 23 sebagai berikut:

**Tabel 4.15**  
**Hasil Uji t**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	3.179	1.320		2.408	.022
Kepemimpinan Situasional (X1)	.164	.101	.289	1.625	.114
Motivasi (X2)	.307	.118	.434	2.604	.014
Pola Komunikasi (X3)	.171	.076	.254	2.252	.031

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

**Sumber:** Output SPSS, 2020

Hasil analisis uji t diatas akan dibandingkan dengan nilai  $t_{tabel}$ . Nilai  $t_{tabel}$  diperoleh dari  $df = n$  (jumlah sampel) –  $m$  (jumlah variabel),  $df = 36 - 4 = 32$  dan taraf signifikansi sebesar 0,05 diperoleh nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,694. Pengaruh masing-masing variabel dijelaskan sebagai berikut:

Variabel Kepemimpinan Situasional (X<sub>1</sub>) diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 1,625 dengan taraf signifikan 0,114. Nilai  $t_{tabel}$  yaitu 1,694. Hasil uji tersebut menunjukkan bahwa nilai signifikan 0,114 > 0,05 dan nilai  $t_{hitung}$  1,625 <  $t_{tabel}$  1,694, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel Kepemimpinan

Situasional tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Baitul Mal Wat Tamwil Nuansa Ummat (BMT NU) Gapura Sumenep.

Variabel Motivasi ( $X_2$ ) diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 2,604 dengan taraf signifikan 0,014. Nilai  $t_{tabel}$  yaitu 1,694. Hasil uji tersebut menunjukkan bahwa nilai signifikan  $0,014 < 0,05$  dan nilai  $t_{hitung} 2,604 > t_{tabel} 1,694$ , dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Baitul Mal Wat Tamwil Nuansa Ummat (BMT NU) Gapura Sumenep.

Variabel Pola Komunikasi ( $X_3$ ) diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 2,252 dengan taraf signifikan 0,031. Nilai  $t_{tabel}$  yaitu 1,694. Hasil uji tersebut menunjukkan bahwa nilai signifikan  $0,031 < 0,05$  dan nilai  $t_{hitung} 2,252 > t_{tabel} 1,694$ , dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara parsial variabel Pola Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan di Baitul Mal Wat Tamwil Nuansa Ummat (BMT NU) Gapura Sumenep.

#### 4. Koefisien Determinasi ( $R^2$ )

Koefisien determinasi adalah angka yang menyatakan atau digunakan untuk mengetahui kontribusi atau sumbangan yang diberikan oleh variabel X terhadap variabel Y.

**Tabel 4.16**  
**Hasil Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**  
**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.907 <sup>a</sup>	.823	.806	1.362	2.291

a. Predictors: (Constant), Pola Komunikasi ( $X_3$ ), Motivasi ( $X_2$ ), Kepemimpinan Situasional ( $X_1$ )

b. Dependent Variable: Kinerja Karyawan (Y)

**Sumber:** Output SPSS, 2020



Berdasarkan tabel tersebut, hasil analisis koefisien determinasi terlihat bahwa besarnya  $R^2$  adalah 0,823 atau 82,3%. Hal ini berarti sebesar 82,3% kemampuan model regresi pada penelitian ini dalam menerangkan variabel dependen. Artinya 82,3% variabel Kinerja Karyawan di Baitul Mal Wat Tamwil Nuansa Ummat (BMT NU) Gapura Sumenep dijelaskan oleh variasi variabel independen Kepemimpinan Situasional, Motivasi, dan Pola Komunikasi. Sedangkan sisanya ( $100\% - 82,3\% = 17,7\%$ ) dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

### **C. Pembahasan**

Berdasarkan hasil analisis regresi yang dilakukan dalam penelitian ini maka peneliti mencoba memberikan pembahasan terhadap masing-masing variabel yang dibahas di dalam penelitian ini. Berikut penjelasan mengenai pengujian hipotesis akan diuraikan sebagai berikut:

#### **1. Pengaruh Kepemimpinan Situasional, Motivasi dan Pola Komunikasi Secara Simultan Terhadap Kinerja Karyawan di BMT NU Gapura Sumenep**

Pembahasan ini akan menjelaskan jawaban dari rumusan masalah yang pertama berkenaan dengan “Adakah pengaruh secara simultan kepemimpinan situasional, motivasi dan pola komunikasi terhadap kinerja karyawan di BMT NU Gapura Sumenep?”

Setelah dilakukan uji F diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 49,525 dengan tingkat signifikan sebesar 0,000 (lebih kecil dari signifikan 0,05). Nilai  $F_{tabel}$  sebesar 2,90

diperoleh dari dk penyebut =  $V_2 = n$  (jumlah sampel) –  $m$  (jumlah variabel) dan dk pembilang =  $V_1 = m - 1$ .  $V_2 = 36 - 4 = 32$  dan  $V_1 = 4 - 1 = 3$ .

Nilai  $F_{hitung}$  yang lebih besar dari  $F_{tabel}$  mengindikasikan bahwa variabel independen (Kepemimpinan Situasional, Motivasi, dan Pola Komunikasi) secara bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di Baitul Mal Wat Tamwil Nuansa Ummat (BMT NU) Gapura Sumenep dengan tingkat probabilitas 0,000 yang berada dibawah  $\alpha = 0,05$ .

Selain dari hasil uji-F dapat juga dilihat dari hasil analisis data besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ). Diketahui besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ) 0,823 atau 82,3% yang berarti bahwa variabel independen (Kepemimpinan Situasional, Motivasi, dan Pola Komunikasi) mampu menjelaskan variabel dependen (Kinerja Karyawan) sebesar 82,3%. Sedangkan sisanya ( $100\% - 82,3\% = 17,7\%$ ) dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Meskipun hasil uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada variabel independen (Kepemimpinan Situasional, Motivasi, dan Pola Komunikasi) tersebut memberi pengaruh yang cukup besar terhadap variabel dependen (Kinerja Karyawan) dalam model regresi ini, masih terdapat sisa 17,7% sebagai variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Hasil uji diatas variabel (Kepemimpinan Situasional, Motivasi, dan Pola Komunikasi) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, hal ini berarti bahwa apabila Kepemimpinan Situasional, Motivasi, dan Pola Komunikasi semakin baik, maka akan berdampak pada semakin bagusnya Kinerja Karyawan di Baitul Mal Wat Tamwil Nuansa Ummat (BMT NU) Gapura Sumenep. Sekaligus dalam pengambilan keputusan atau pembuktian hipotesis ( $H_1$ ) dapat diterima yang

berbunyi “Ada pengaruh secara simultan kepemimpinan situasional, motivasi dan pola komunikasi terhadap kinerja karyawan di BMT NU Gapura Sumenep.”

Hasi penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ni Luh Komang Sri Noviani dan Ni Luh Sari Widhiyani yang menyimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan situasional, motivasi dan pelatihan secara simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di koperasi pasar srikandi klungkung.<sup>6</sup>

## **2. Pengaruh Secara Parsial Kepemimpinan Situasional, Motivasi dan Pola Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan di BMT NU Gapura Sumenep**

### **a. Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan di BMT NU Gapura Sumenep.**

Hasil uji regresi linier berganda menunjukkan besaran koefisien regresi variabel kepemimpinan situasional bertanda positif yang berarti kepemimpinan situasional berbanding lurus atau searah terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil uji-t diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 1,625 dengan taraf signifikan 0,114. Nilai  $t_{tabel}$  yaitu 1,694. Hasil uji tersebut menunjukkan bahwa nilai signifikan  $0,114 > 0,05$  dan nilai  $t_{hitung}$   $1,625 < t_{tabel}$  1,694, artinya bahwa secara parsial variabel Kepemimpinan Situasional ( $X_1$ ) tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis kedua ( $H_2$ ) yang menyatakan bahwa ada pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan di BMT NU Gapura Sumenep tidak dapat diterima.

---

<sup>6</sup> Ni Luh Komang Sri Noviani dan Ni Luh Sari Widhiyani, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Motivasi dan Pelatihan Pada Kinerja karyawan di Koperasi Pasar Srikandi Klungkung,” *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, Vol. 25. No.3, ISSN 2302-8556, 2018, (Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana Bali), hlm., 2237.

Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ida Ayu Brahmasari dan Peniel Siregaryang menyatakan bahwa kepemimpinan situasional berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Central Proteinaprima Tbk.<sup>7</sup>

Kepemimpinan situasional adalah keahlian yang dimiliki oleh manajer untuk menganalisis isyarat-isyarat yang ditunjukkan oleh karyawan, sehingga pemimpin dapat mendiagnosa, kemudian mengadaptasi gaya kepemimpinan sesuai dengan kondisi tersebut. Kematangan bawahan menjadi tolok ukur bagi pemimpin dalam menetapkan gaya kepemimpinan yang cocok diterapkan.

Karyawan baru di BMT NU Gapura Sumenep masih berada pada tahap awal memasuki lingkungan kerja dan belum mengetahui tugas maupun tanggung jawab, pemimpin akan lebih menekankan pada perilaku tugas, sedangkan ketika karyawan telah memahami tugas dan tanggung jawabnya masing-masing, maka pemimpin cenderung lebih menekankan pada perilaku hubungan. Jadi tidak ada cara terbaik bagi manajer atau pemimpin untuk mempengaruhi perilaku orang-orang. Pemimpin akan mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat, apabila pemimpin jeli dalam mengamati tingkat kematangan karyawan.

Kepemimpinan situasional juga memiliki serangkaian kelemahan yang membuatnya tidak cocok untuk semua situasi, kelemahan utama dari model ini adalah untuk pemimpin yang tidak berpengalaman akan sangat sulit untuk memahami tingkat kematangan setiap karyawan. Sehingga pemimpin di BMT NU Gapura Sumenep harus memperoleh lebih banyak pengalaman bekerja dengan tim,

---

<sup>7</sup>Ida Ayu Brahmasari, "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional dan Pola Komunikasi Terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT Central Proteinaprima Tbk", *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 7. No.1, ISSN 1693-5241,2009, (Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya), hlm., 249.

hal itu bermanfaat untuk memiliki model unik untuk diikuti dalam hubungan pemimpin dengan karyawan.

Di sisi lain, dengan mengikuti model kepemimpinan situasional, pemimpin di BMT NU Gapura Sumeneptentu harus berperilaku berbeda dengan masing-masing karyawannya. Ini menyiratkan bahwa beberapa karyawan akan diberikan kebebasan hampir absolut, sementara yang lain akan diarahkan untuk praktis semua tugas mereka. Hal ini dapat menyebabkan kebencian di antara karyawan yang bekerja di BMT NU Gapura Sumenep, dan terkadang merasa bahwa mereka diperlakukan tidak adil. Kelemahan ini tidak hadir dalam model kepemimpinan lainnya, yang mengusulkan memperlakukan semua bawahan secara setara.

Misalnya ada karyawan barudi BMT NU Gapura Sumenepdan masih belum tahu bagaimana melakukan tugasnya. Dia merasa sangat tidak aman tentang posisi barunya, oleh karena itu pemimpin memutuskan untuk selalu memberinya semua daftar yang harus dia lakukan, tanpa mempertimbangkan pendapatnya terlalu banyak. Setelah beberapa bulan di posisi barunya, dia merasa jauh lebih aman melakukan tugasnya, tetapi masih membuat banyak kesalahan. Namun, ia sedikit lelah karena tidak memiliki kemerdekaan, dan ingin mulai memahami mengapa ia dikirim.

Setelah mendeteksi perubahan, pemimpin di BMT NU Gapura Sumenep mulai menjelaskan keputusan yang dibuatnya, tetapi terus memberinya perintah yang harus diikuti oleh karyawan baru tersebut. Beberapa waktu kemudian, karyawan baru dapat memahami hampir sepenuhnya tanggung jawab dan cara terbaik untuk melaksanakan kewajibannya. Namun, dia merasa tidak termotivasi, karena dia belum mencapai kebebasan yang dia inginkan, dan berpikir bahwa

atasannya tidak percaya padanya. Hal inilah yang menyebabkan gaya kepemimpinan situasional tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Namun apapun jenis kepemimpinan yang diterapkan dalam bisnis, pemimpin yang efektif memiliki sifat-sifat yang dapat berkontribusi terhadap berkembangnya suatu bisnis. Ada lima sifat yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin.<sup>8</sup>Pertama, seorang pemimpin yang efektif harus terus berinovasi dalam membangun suatu nilai dan penerapan dalam bisnis, tidak terus berpaku pada cara-cara yang konvensional. Kedua, seorang pemimpin yang efektif harus menginspirasi dan memotivasi semua orang dalam perusahaan untuk mencapai visi yang ingin dituju bersama. Ketiga, seorang pemimpin harus bisa menjadi teladan yang baik bagi para pekerjanya.

Hal ini memotivasi para karyawan untuk ingin terus meningkatkan kemampuan dan kinerja dalam diri mereka. Keempat, seorang pemimpin yang efektif harus memiliki tingkat kecerdasan emosional yang tinggi dan mampu memahami perasaan dalam diri tiap pekerjanya. Pemimpin yang efektif harus menghargai perasaan para anggotanya dan membangun hubungan yang baik dengan mereka. Kelima, pemimpin yang efektif memungkinkan para anggotanya untuk bertindak dengan memberikan akses terhadap informasi dan memberdayakan para pekerjanya untuk bekerja dengan seluruh kemampuan yang mereka miliki. Maka dari itu, untuk membangun dan mempertahankan suatu bisnis yang sukses, seorang wirausahawan (*entrepreneur*) harus memiliki dan menerapkan kepemimpinan yang efektif dalam menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan meningkatkan kinerja para pekerjanya untuk mengembangkan bisnisnya.

---

<sup>8</sup> Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi* (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2012), hlm. 106.

Menurut peneliti kepemimpinan yang paling efektif untuk diterapkan di BMT NU Gapura Sumenep adalah kepemimpinan konsultatif, karena dengan diterapkannya kepemimpinan konsultatif dapat mengembangkan kemampuan untuk mempengaruhi orang lain daripada memaksakan otoritas. Mereka melibatkan bawahan secara efektif dalam proses pengambilan keputusan dan penyelesaian masalah, terutama dalam hal input dan opini. Gaya kepemimpinan semacam ini mendukung argumen bahwa pada dasarnya pemimpin adalah melayani orang-orang yang dipimpinnya.

b. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan di BMT NU Gapura Sumenep.

Hasil uji regresi linier berganda menunjukkan besaran koefisien regresi variabel motivasi bertanda positif yang berarti motivasi berbanding lurus atau searah terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil uji-t diperoleh  $t_{hitung}$  sebesar 2,604 dengan taraf signifikan 0,014. Nilai  $t_{tabel}$  yaitu 1,694 hasil uji tersebut menunjukkan bahwa nilai signifikan  $0,014 < 0,05$  dan nilai  $t_{hitung} 2,604 > t_{tabel} 1,694$ , artinya bahwa secara parsial variable Motivasi ( $X_2$ ) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis ketiga ( $H_3$ ) yang menyatakan bahwa ada pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan di BMT NU Gapura Sumenep dapat diterima.

Motivasi merupakan proses pemberian dorongan kepada anak buah supaya anak buah dapat bekerja sejalan dengan batasan yang diberikan guna mencapai tujuan organisasi secara optimal.<sup>9</sup> Pengertian pemberian dorongan tersebut adalah serangkaian aktivitas yang harus dilalui atau dilakukan untuk menumbuhkan

---

<sup>9</sup> Ambar Teguh Sulistiyani Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009), hlm. 76-77.

dorongan kepada pegawai untuk bekerja sejalan dengan tujuan organisasi. Pertama-tama yang diperhatikan dalam proses tersebut adalah identifikasi apa yang menjadi inti (*core*) dari kebutuhan pegawai. Sebab inti (*core*) dari kebutuhan yang harus dipenuhi tersebut memiliki kekuasaan paling besar untuk penentuan sikap pegawai dalam bekerja.

Proses motivasi memiliki peran yang sangat penting dalam setiap perusahaan, arahan manajerial secara utama didorong oleh proses motivasi karena hal itu menciptakan keinginan untuk bekerja ke arah yang ditentukan oleh manajer.<sup>10</sup> Motivasi memenuhi kebutuhan karyawan dan dengan demikian menciptakan dorongan untuk bekerja sebaik mungkin dengan mengeluarkan seluruh kemampuannya. Seorang karyawan yang termotivasi akan bersedia melakukan lebih banyak upaya menuju perbaikan bisnis daripada karyawan yang pesimis.

Selain itu motivasi dapat memastikan efisiensi kerja bisnis dan memastikan tenaga kerja setia. Sikap acuh tak acuh dapat dipadamkan dengan efisien oleh motivasi. Kehadiran sikap yang menguntungkan tersebut memungkinkan perusahaan untuk berkembang dan menjadi sukses. Tenaga kerja yang termotivasi dengan baik akan memiliki tingkat moral dan komitmen yang tinggi terhadap perusahaan dan tujuan serta sasarnya, dengan demikian motivasi dapat mengurangi pergantian karyawan dan mengurangi kebutuhan untuk rekrutmen karyawan baru secara konstan.

Peran motivasi tidak dapat dianggap remeh dalam suatu perusahaan. Motivasi adalah proses sederhana yang membutuhkan pemahaman tentang pikiran

---

<sup>10</sup> J. Winardi, *Manajemen Perilaku Organisasi* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2004), hlm. 360.



dan perilaku manusia. Implementasi motivasi yang tepat dapat merangsang motif seorang karyawan membantu dalam memulai dan mempertahankan tindakan, juga membantu secara luas dalam upaya pemenuhan target perusahaan.

Setiap masalah memerlukan sumber daya fisik, keuangan, dan manusia untuk mencapai tujuan. Melalui motivasi sumber daya manusia dapat dimanfaatkan dengan memanfaatkan sepenuhnya. Ini bisa dilakukan dengan membangun kemauan karyawan untuk bekerja. Motivasi akan membantu perusahaan dalam mengamankan pemanfaatan sumber daya sebaik mungkin.

Karyawan dapat tetap loyal kepada perusahaan hanya ketika mereka memiliki perasaan ikut dilibatkan dalam manajemen. Keterampilan dan efisiensi karyawan akan selalu bermanfaat bagi karyawan maupun perusahaan. Ini akan mengarah pada citra publik yang baik di pasar yang akan menarik perhatian orang-orang yang kompeten dan berkualitas.

Dari uraian di atas, kita dapat mengatakan bahwa motivasi adalah rasa dari dalam diri karyawan yang hanya dapat dipahami oleh manajer karena dia berhubungan dekat dengan karyawan. Kebutuhan, keinginan, dan pengakuan merupakan kekuatan pendorong untuk bertindak. Kebutuhan ini dapat dipahami oleh manajer dan ia dapat menyusun rencana motivasi yang sesuai.

Hasil penelitian ini telah mencerminkan bahwa motivasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan di BMT NU Gapura. Berdasarkan hasil observasi peneliti, kinerja karyawan di BMT NU Gapura semakin bagus ketika motivasi dalam diri masing-masing karyawan sangat tinggi seperti halnya motivasi akan kebutuhan fisiologis, kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling mendasar berkaitan langsung dengan keberadaan atau kelangsungan hidup manusia.

Perwujudan akan pangan, sandang dan papan merupakan contoh konkrit dari kebutuhan fisiologis ini. Pemenuhan kebutuhan fisiologis ini biasanya dilakukan dengan mempergunakan uang sebagai sarana. Walaupun perlu diingat bahwa peranan uang adalah lebih besar dari pada sekedar sebagai sarana pemuas kebutuhan fisiologis.

Hasil penelitian ini mendukung dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ni Luh Komang Sri Noviani dan Ni Luh Sari Widhiyani yang menyatakan bahwa motivasi memiliki hubungan positif dan signifikan dengan kinerja karyawan. Hal tersebut mengindikasikan bahwa motivasi yang tinggi akan berimbas pada kinerja karyawan yang semakin tinggi pula.<sup>11</sup>

c. Pengaruh Pola Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan di BMT NU Gapura Sumenep.

Hasil uji regresi linier berganda menunjukkan besaran koefisien regresi variabel pola komunikasi bertanda positif yang berarti bahwa pola komunikasi berbanding lurus atau searah terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan hasil uji t diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,252 dengan taraf signifikan 0,031. Nilai  $t_{tabel}$  yaitu 1,694. Hasil uji tersebut menunjukkan bahwa nilai signifikan  $0,031 < 0,05$  dan nilai  $t_{hitung} 2,252 > t_{tabel} 1,694$ , artinya bahwa secara parsial variable pola komunikasi ( $X_3$ ) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga hipotesis keempat ( $H_4$ ) yang menyatakan bahwa ada ada pengaruh pola komunikasi terhadap kinerja karyawan di BMT NU Gapura Sumenep. dapat diterima.

---

<sup>11</sup> Ni Luh Komang Sri Noviani dan Ni Luh Sari Widhiyani, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional, Motivasi dan Pelatihan Pada Kinerja karyawan di Koperasi Pasar Srikandi Klungkung," *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana*, Vol. 25. No.3, ISSN 2302-8556, 2018, (Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana Bali), hlm., 2237.

Bola organisasi harus memberi kemungkinan komunikasi dalam tiga arah yang berbeda-beda: ke bawah, ke atas, dan horizontal. Karena arah-arrah komunikasi tersebut menentukan kerangka kerja dimana komunikasi dilaksanakan dalam organisasi dengan meneliti masing-masing arah memungkinkan manajer menyadari dengan lebih baik rintangan yang menghalangi komunikasi organisasi yang efektif dan cara-cara untuk mengatasi rintangan itu.<sup>12</sup>

Berdasarkan hasil observasi peneliti, dapat disimpulkan bahwa di BMT NU Gapura Sumenep menggunakan pola komunikasi dalam tiga arah (ke bawah, ke atas, dan horizontal) dengan kata lain tidak hanya menggunakan pola komunikasi dalam satu arah saja. Yang dimaksud komunikasi ke bawah dalam suatu organisasi berarti dia mengalir dari wewenang yang lebih tinggi ke wewenang yang lebih rendah atau komunikasi yang mengalir dari orang pada jenjang hierarki yang lebih tinggi ke jenjang yang lebih rendah.

Komunikasi ini melibatkan instruksi, anggaran yang disetujui atau tidak, pernyataan kebijakan, variasi dalam standar prosedur operasi dan mencatat perubahan-perubahan lainnya, pengumuman umum, pertemuan, ekspresi tujuan, sasaran, dan pernyataan misi. Pesan-pesan ini mungkin dapat dikirimkan lewat memo, email, catatan, dan saluran individu ke grup atau dari individu ke individu; atau mereka mungkin saja dapat disampaikan tidak langsung melalui orang lain dalam hirarki. Selama proses pengiriman, pesan asli dapat di edit, ditambah, dikurangi, dijelaskan, atau bahkan diubah. Contohnya pemimpin memberikan intruksi mengenai tugas untuk masing-masing karyawannya.

---

<sup>12</sup>Rois arifin, dkk. *Budaya dan perilaku organisasi* (Malang: Empat Dua, 2017), Hlm. 167.

Komunikasi kebawah membawa informasi yang berhubungan dengan tugas pada seseorang yang melakukan tugas tersebut. Ia juga membawa informasi tentang kebijakan dan prosedur, serta bisa jadi digunakan untuk *feedback* yang bersifat motivasional pada karyawan. Komunikasi kebawah terjadi jika manajer mengirimkan pesan kepada satu orang bawahan atau lebih.

Apabila sebagian besar komunikasi ke bawah bersifat mendukung dan memiliki unsur perhatian yang besar terhadap bawahan, rangkaian yang bersifat mendukung. Komunikasi seperti itu akan mendorong pembentukan kolaborasi antara pimpinan dan pegawai. Lebih jauh lagi, komunikasi akan mendorong rangkaian penuh komunikasi

Sedangkan komunikasi ke atas pada situasi tertentu, komunikator berada dalam jenjang yang lebih rendah dalam organisasi dari pada penerima, Alat komunikasi ke atas yang sering digunakan secara luas terdiri dari kotak saran rapat kelompok laporan kepada penyedia, dan prosedur permohonan atau keluhan. Jadi fungsi arus komunikasi dari bawah ke atas ini adalah:

- a. Penyampaian informasi tentang pekerjaan pekerjaan ataupun tugas yang sudah dilaksanakan.
- b. Penyampaian informasi tentang persoalan-persoalan pekerjaan ataupun tugas yang tidak dapat diselesaikan oleh bawahan.
- c. Penyampaian saran-saran perbaikan dari bawahan.
- d. Penyampaian keluhan dari bawahan tentang dirinya sendiri maupun pekerjaannya.

Kemudian ada komunikasi horizontal yakni jika departemen pemasaran berkomunikasi dengan departemen personalia dalam suatu organisasi, Sebagai

contoh, di dalam tim, diantara kepala departemen dan peranan penghubung. Terkadang, semakin cepat dan semakin efektif sebuah pesan terkirim secara horizontal daripada *upward* maupun *downward*. Komunikasi horizontal yang bagus sering menghalangi persaingan, perilaku teritorial, dan spesialisasi fungsi pekerjaan yang berlebihan, yang dapat semakin mempertegas batas in group/out group, penggunaan jargon ataupun meniadakan kode-kode. Sehingga pola komunikasi merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan di BMT NU Gapura Sumenep.

Hasil penelitian ini mendukung dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ida Ayu Brahmasari dan Peniel Siregar yang menyatakan bahwapola komunikasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT central proteinaprima Tbk.<sup>13</sup>

### **3. Besarnya Pengaruh Kepemimpinan Situasional, Motivasi dan Pola Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan di BMT NU Gapura Sumenep.**

Nilai signifikansi dari variabel  $X_1$  (kepemimpinan situasional) adalah 0,114, variabel  $X_2$  (motivasi) adalah 0,014, dan variabel  $X_3$ (pola komunikasi) adalah 0,031. Terdapat satu variabel yaitu variabel  $X_1$  yang nilai signifikansinya berada diatas  $\alpha = 0,05$ . Sehingga hanya dua variabel bebas yang berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain melihat dari nilai signifikansinya, dapat pula dilihat dari nilai  $t_{hitung}$  masing-masing variabel bebas, dengan membandingkan nilai  $t_{hitung}$  dengan

---

<sup>13</sup>Ida Ayu Brahmasari, "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional dan Pola Komunikasi Terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT Central Proteinaprima Tbk," *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 7. No.1, ISSN 1693-5241,2009, (Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya), hlm., 249.

$t_{tabel}$ . Nilai  $t_{tabel}$  diperoleh dari  $df = n$  (jumlah sampel) –  $k$  (jumlah variabel),  $df = 36 - 4 = 32$  dan taraf signifikansi sebesar 0,05 diperoleh nilai  $t_{tabel}$  sebesar 1,694.

Sebagaimana tabel 4.15 diatas diperoleh nilai  $t_{hitung}$  dari variabel  $X_1$  (kepemimpinan situasional) adalah  $1,625 < 1,694$  ( $t_{hitung} < t_{tabel}$ ),  $X_2$  (motivasi) adalah  $2,604 > 1,694$  ( $t_{hitung} > t_{tabel}$ ), dan  $X_3$  (pola komunikasi)  $2,252 > 1,694$  ( $t_{hitung} > t_{tabel}$ ).

Selain itu, untuk mengetahui variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Baitul Mal Wat Tamwil Nuansa Ummat (BMT NU) Gapura Sumenep dapat dilihat dari nilai koefisien regresi masing-masing variabel. Koefisien regresi untuk variabel Kepemimpinan Situasional ( $X_1$ ) sebesar 0,164, variabel Motivasi ( $X_2$ ) sebesar 0,307 dan variabel Pola Komunikasi ( $X_3$ ) sebesar 0,171. Maka dapat disimpulkan bahwa terdapat satu variabel bebas yang dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Baitul Mal Wat Tamwil Nuansa Ummat (BMT NU) Gapura Sumenep adalah variabel  $X_2$  (motivasi).

Kemudian diketahui besarnya koefisien determinasi ( $R^2$ ) 0,823 atau 82,3% yang berarti bahwa variabel independen (Kepemimpinan Situasional, Motivasi, dan Pola Komunikasi) mampu menjelaskan variabel dependen (Kinerja Karyawan) sebesar 82,3%. Sedangkan sisanya ( $100\% - 82,3\% = 17,7\%$ ) dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Meskipun hasil uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada variabel independen (Kepemimpinan Situasional, Motivasi, dan Pola Komunikasi) tersebut memberi pengaruh yang cukup besar terhadap variabel dependen (Kinerja Karyawan) dalam model regresi ini, masih terdapat sisa 17,7% sebagai variabel-variabel lain yang

dapat mempengaruhi kinerja karyawan, variabel lain yang dimaksud seperti variabel budaya organisasi, pelatihan, kompensasi, dan rekrutmen<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup>Bintoro dan Daryanto, *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan* (Yogyakarta: Gava Media, 2017), hlm. 117.