

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, KOMUNIKASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. JNE EXPRESS

**Ari Bowo**

*ari.bowo@jne.co.id*

**Dewi Urip Wahyuni**

### ABSTRACT

*The research aimed to find out analyze effect of leadership style, communication and organization culture on the employees performance of PT. JNE EXPRESS, main branch surabaya of delivery operation division. While, the research was quantitative. The population was PT. JNE EXPRESS main branch surabaya of delivery opeartional division. Moreover, the data collection technique use purposive sampling. In which the sample data was based on criteria given. In line with, the sample was delivery rider and driver of PT. JNE EXPRESS, main brach surabaya. Futhermore, the data analyst technique used multiple linear analysist with SPSS 23. The research result concluded leadership style had significant effect on the employee performance of PT. JNE EXPRESS, main brach surabaya of delivery operational divison. Likewise, communication had significant effect on the employees performance of PT. JNE EXPRESS, main branch surabaya of delivery operational division. Similary, organizational culture had significant effect on the employees performance of PT. JNE EXPRESS, main branch surabaya of delivery opeartional division.*

*Keywords: leadership, communication, organization culture*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT. JNE EXPRESS cabang utama Surabaya divisi operasional *delivery*. Jenis penelitian yang dilakukan menggunakan metode kuantitatif. Sampel populasi yang dijadikan sampling pada PT. JNE EXPRESS cabang utama Surabaya divisi operasional *delivery* adalah staff pelaksana *rider* dan *driver delivery* semambung digunakan sebagai sampel. Metode analisis yang dilakukan menggunakan analisis linear berganda dengan menggunakan program SPSS versi 23. Hasil pengujian menunjukkan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. JNE EXPRESS cabang utama Surabaya divisi *delivery* semambung, hal ini mengidikasikan semakin pemimpin mampu menerapkan sifat, watak dan kepribadian yang baik dan bisa menjadi acuan bawahan maka dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil pengujian menunjukkan Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. JNE EXPRESS cabang utama Surabaya divisi *delivery* semambung. Hasil pengujian menunjukkan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kierja karyawan PT. JNE EXPRESS cabang utama Surabaya divisi *delivery* semambung.

Kata Kunci : kepemimpinan, komunikasi, budaya organisasi

### PENDAHULUAN

Sumber daya manusia sebagai bagian paling penting dalam kelangsungan suatu perusahaan, sumber daya manusia merupakan investasi paling berharga dan pondasi paling penting untuk menunjang keberhasilan suatu perusahaan, kontibusi lainnya seperti fasilitas dan sistem itu bisa saja sama dengan perusahaan lain, namun ketika berbicara mengenai sumber daya manusia, hal ini menjadi sesuatu yang unik, dan memiliki kemampuan yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Perusahaan merupakan salah satu bentuk organisasi yang menjalani fungsi manajemen antara lain perencanaan, pengorganisasian, pengarahan. Dalam hal ini perusahaan akan mencari potensi sumber daya manusia yang berkualitas yang berguna untuk mencapai tujuan yang diharapkan dan hasil yang memuaskan. Pemimpin dapat diartikan sebagai seseorang yang dapat menginspirasi,

mempengaruhi dan memotivasi kerja orang lain. Hasibuan (2016:13) mengatakan, pemimpin adalah seorang yang mempergunakan wewenang kepemimpinannya untuk mempengaruhi orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai tujuan, setiap pemimpin mempunyai sifat, watak, dan kareakter yang berbeda-beda dan dipengaruhi oleh faktor sifat yang dibawahnya dari lahir maupun pembentukan dari lingkungan dimana tempat pemimpin itu bekerja. Komunikasi merupakan aktifitas dasar manusia, komunikasi membantu anggota –anggota organsasi dalam mencapai tujuan individu dan juga merespon dan mengimplementasikan perubahan organisasi, dan ikut memainkan peran dalam hampir semua tindakan organisasi yang relevan, Robbin dan Couter (2012:432). komunikasi adalah transfer makna dan memahami makna. Penekanannya adalah pada transfer makna, jika informasi atau ide belum disampaikan maka komunikasi belum terjadi, setiap pemimpin harus mampu berkomunikasi dengan baik secara verbal ataupun non verbal. Budaya organisasi dalam sebuah perusahaan akan sangat membantu perusahaan untuk mencapai visi dan misi, menurut Sutrisno (2010) dapat didefinisikan tentang budaya organisasi merupakan sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkatan bagaimana para pegawai melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi, selain itu juga budaya organisasi sebagai pedoman sumber daya manusia untuk menghadapi masalah internal dan eksternal, sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami perubahan dan bagaimana mereka harus bertindak dan bertingkah laku.

Kinerja karyawan dalam perusahaan modern saat ini perlu mendapatkan perhatian dalam mengelolanya. Murfat dan Basalamah (2018), capaian kinerja organisasi ini dapat dipengaruhi oleh kinerja dari sumberdaya manusia atau pegawai, berbagai upaya dilakukan untuk meningkatkan kinerja yang dimiliki karyawan untuk mendapatkan hasil yang baik bagi perusahaan, penataan kinerja ini tentunya juga memerlukan penyesuaian kondisi atau keadaan perusahaan agar sanggup bersaing dengan perusahaan lain di era globalisasi saat ini.

Penelitian ini mengacu pada fenomena yang terjadi saat ini di PT.JNE EXPRESS yang bergerak dalam bidang jasa pengiriman barang, keberadaan beberapa kantor perwakilan di seluruh wilayah surabaya menyebabkan terjadi adanya ketidaksamaan gaya kepemimpinan, komunikasi dan perubahan budaya kerja operasional.

*Tabel 1*  
*Produktifitas rider dan driver*

PERFORMANCE PAKET ID BULAN SEPTEMBER					
HUB	GRAND TOTAL	SUKSES	GAGAL	SUKSES%	GAGAL%
KRIAN	17,040	16,652	388	97.7%	2.3%
BARAT	125,813	119,713	6,100	95.2%	4.8%
PROJECT	16,961	15,271	1,690	90.0%	10.0%
PUSAT	81,185	79,441	1,744	97.9%	2.1%
SELATAN	169,055	166,258	2,797	98.3%	1.7%
SIDOARJO	415,328	407,554	7,774	98.1%	1.9%
TIMUR	57,385	55,799	1,586	97.2%	2.8%
UTARA	180,727	177,790	2,937	98.4%	1.6%
SEMAMBUNG	178,909	166,240	12,669	92.9%	7.1%

*Sumber : internal perusahaan*

Tabel1 menunjukkan total produktivitas *rider* dan *driver delivery* PT.JNE EXPRESS bulan september 2019, data tersebut menunjukkan masih besarnya tingkat kegagalan pengiriman barang, untuk memenuhi kepuasan konsumen dalam hal kecepatan dan ketepatan maka manajemen PT. JNE EXPRESS menetapkan angka kegagalan yang harus dicapai adalah 1%. Berdasarkan hasil produktifitas karyawan di atas, fenomena yang terjadi saat ini belum tercapainya target yang ditentukan oleh manajemen yaitu persentasi gagal kirim maksimal 1%, padahal sudah didukung dengan teknologi terbaru yang bisa digunakan untuk mengetahui pergerakan seorang rider dan driver dilapangan, teknologi tersebut sekaligus dapat menampilkan penyebab kiriman tersebut gagal. Target yang sudah ditetapkan oleh manajemen PT.JNE EXPRESS cabang utama surabaya divisi delivery di setiap kantor

perwakilan yang tersebar diseluruh kota surabaya sama sukses 99% dan gagal 1%, tingkat kegagalan pengiriman yang masih tinggi menimbulkan dampak yang kurang baik terhadap *branch image* perusahaan, mengacu dari beberapa penelitian terdahulu, penelitian Purnama, *et al.*, (2019) gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan, sedangkan hasil penelitian Fajrin dan Susilo (2018) gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan. Penelitian Alwi dan Infanis (2018) komunikasi tidak berpengaruh signifikan. Penelitian Buana, *et al.*, (2019) budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan. Berdasarkan latar belakang dan permasalahan yang telah diuraikan diatas, penulis mencoba merumuskan beberapa masalah yang akan diteliti dan dibahas sbb: (1) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT.JNE EXPRESS cabang Surabaya divisi delivery semambung. (2) Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT.JNE EXPRESS cabang Surabaya divisi delivery semambung. (3) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT.JNE EXPRESS cabang Surabaya divisi delivery semambung. Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah: (1) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT.JNE EXPRESS cabang Surabaya divisi delivery semambung. (2) Untuk mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan PT.JNE EXPRESS cabang Surabaya divisi delivery semambung. (3) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT.JNE EXPRESS cabang Surabaya divisi delivery semambung. (4) Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT.JNE EXPRESS cabang Surabaya divisi delivery semambung. (5) Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan PT.JNE EXPRESS cabang Surabaya divisi delivery semambung.

## **TINJAUAN TEORITIS**

### **Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan dapat diartikan sebagai seseorang yang dapat menginspirasi, mempengaruhi dan memotivasi kinerja orang lain, menurut beberapa ahli gaya kepemimpinan merupakan bagian dari gambaran perilaku, kebiasaan suatu organisasi dalam perusahaan. Menurut Darodjat (2015:326) menyatakan bahwa Gaya kepemimpinan merupakan bentuk tingkah laku dari seorang pemimpin yang dijadikan acuan bawhaanya. Seorang pemimpin sebaiknya memiliki kepribadian yang baik secara lisan maupun tingkah laku, sehingga karyawan mampu menjadikan pemimpin tersebut sebagai acuan.

### **Komunikasi**

Komunikasi merupakan aktifitas dasar manusia untuk membantu anggota organisasi dalam mencapai tujuan individu dan juga merespon, mengimplementasikan perubahan organisasi. Ruslan (2008:83) komunikasi merupakan kegiatan yang penting dalam fungsi publik relation, publik relation menaungi dan menghargai suatu aktivitas dalam kegiatan komunikasi secara efektif, komunikasi yang baik tersebut untuk menarik perhatian publik serta tujuan penting lainnya. Suprpto (2011:6) komunikasi adalah suatu proses interaksi yang mempunyai arti antara sesama manusia, sehingga menciptakan persamaan makna untuk mencapai suatu tujuan.

### **Budaya Organisasi**

Perubahan budaya organisasi dalam sebuah perusahaan dapat membantu perusahaan untuk merubah perilaku, kebiasaan yang kurang baik menjadi lebih baik selain itu perubahan budaya organisasi membantu perusahaan untuk mencapai visi dan misi. Menurut Sutrisno (2010) budaya organisasi merupakan sistem nilai bersama dalam suatu organisasi yang menentukan tingkatan bagaimana para pegawai melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi.

## Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan memiliki kesamaan pengertian yang dengan performance, dimana performance adalah istilah umum untuk menggambarkan tindakan atau aktivitas suatu organisasi selama periode tertentu, kinerja bukan hanya hasil kerja, tapi juga bagaimana proses pekerjaan berlangsung dari individu maupun kelompok dimana penilaian di ukur dari kuantitas maupun kualitas yang mereka hasilkan dalam suatu organisasi. Menurut Bangun (2012:234) "kinerja karyawan adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan pekerjaan.

## Penelitian Terdahulu

Pertama, penelitian menurut Fajrin dan Susilo (2018), Gaya kepemimpinan (x), Motivasi (x), dan Kinerja (y). Gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

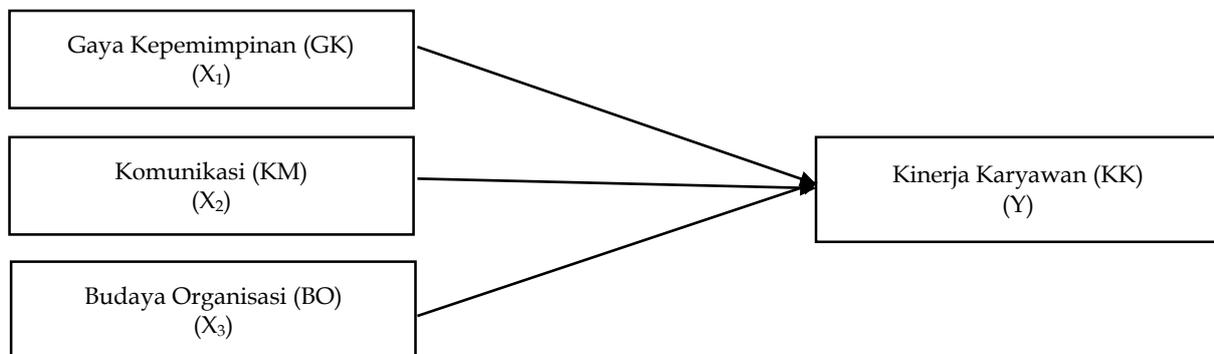
Kedua, penelitian menurut Purnadi (2016), Gaya kepemimpinan (x), komunikasi internal (x), Motivasi (x) dan Kinerja (y). Gaya kepemimpinan, komunikasi internal dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Ketiga, penelitian menurut Purnama *et al.*, (2019), Gaya kepemimpinan (x), Motivasi kerja (x), lingkungan kerja (x), Kepuasan kerja (y1), komitmen(y2). Kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan

Keempat, penelitian menurut Alwi dan Infanis., (2018), Koneksi(x) , Komunikasi(x), dan hasil belajar (y). Koneksi berpengaruh signifikan terhadap hasil belajar, sedangkan Komunikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap hasil belajar.

Kelima, penelitian menurut Buana *et al.*, (2019), Budaya organisasi (x), Lingkungan kerja(x), Gaya kepemimpinan(x) dan Kinerja (y). Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Sedangkan Lingkungan kerja, Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

## Rerangka Konseptual



Gambar 1  
Rerangka Konseptual  
Sumber: Data Primer diolah, 2020

## Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Gaya kepemimpinan adalah salah satu faktor penting dari beberapa indikator faktor lainnya dalam pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap tingkat produktifitas yang berkaitan dengan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan yang baik akan memberikan dampak positif terhadap produktifitas kerja karyawan dan sebaliknya jika gaya kepemimpinan tidak di terapkan dengan baik oleh seorang pimpinan maka akan berdampak pada penurunan kinerja karyawan. Menurut Zainal *et al.*,(2014:42) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau

dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Sedangkan hasil penelitian Fajrin dan Susilo (2018) gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan, seorang pemimpin yang baik harus dapat menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat terhadap karyawan agar organisasi atau perusahaan dapat mencapai tujuan. Sehingga kesimpulannya dengan penerapan gaya kepemimpinan yang baik dan tepat terhadap karyawan maka akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H<sub>1</sub>: Gaya kepemimpinan (GK) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

### **Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Komunikasi adalah faktor yang sangat penting dalam berorganisasi, tanpa adanya komunikasi yang baik maka sulit untuk mencapai tujuan organisasi, menerapkan komunikasi yang baik dengan bawahan akan berdampak positif terhadap kinerja karyawan, begitupun sebaliknya penerapan komunikasi yang tidak baik akan berdampak negatif terhadap kinerja karyawan dan perusahaan, menurut Rahmawati (2014), komunikasi adalah pertukaran informasi antara kedua belah pihak atau lebih, fungsi utama komunikasi adalah untuk menyampaikan informasi mengenai fakta, asumsi, sikap, perilaku dan perasaan antar individu kelompok dan bahkan organisasi. Komunikasi adalah salah satu dinamika yang sering dibahas dalam seluruh bidang perilaku organisasi, tetapi jarang dipahami sepenuhnya oleh lawan komunikasi. Komunikasi yang efektif merupakan syarat dasar untuk mencapai tujuan organisasi dan manajemen sumber daya manusia, tetapi masalah tersebut tetap menjadi masalah besar dalam manajemen modern. Maka kesimpulannya pemimpin yang menerapkan komunikasi yang tepat akan membantu organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan.

H<sub>2</sub>: Komunikasi (KM) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

### **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap kinerja Karyawan**

Budaya kerja dalam organisasi berperan penting untuk membantu mencapai visi dan misi perusahaan. Budaya organisasi merupakan pola dasar dan nilai, harapan, kebiasaan dan keyakinan yang dimiliki bersama seluruh anggota organisasi sebagai pedoman atau budaya yang nantinya berlaku dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan organisasi. Budaya organisasi adalah norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi, setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya yang akan berlaku agar diterima oleh lingkungannya berdasarkan definisi yang dikemukakan para ahli di atas, maka budaya organisasi merupakan pola dasar nilai, harapan, kebiasaan dan keyakinan yang dimiliki bersama seluruh anggota organisasi sebagai pedoman budaya yang nantinya berlaku dalam melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan organisasi. Maka dapat disimpulkan perubahan budaya organisasi yang dapat diterima oleh individu karyawan dan lingkungan akan berdampak positif terhadap kinerja karyawan dan organisasi, sebaliknya apabila perubahan budaya organisasi tidak diterima oleh individu karyawan akan berdampak negatif dan bisa menyebabkan kerugian untuk perusahaan.

H<sub>3</sub>: Budaya Organisasi (BO) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan

## **METODE PENELITIAN**

### **Jenis Penelitian dan Gambaran dari Populasi (Objek Penelitian)**

Penelitian ini menggunakan metode penelitian deskriptif dengan analisis kuantitatif. Menurut Sugiyono (2015:7) metode kuantitatif adalah metode yang berisi pengungkapan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan data yang aktual, yaitu dengan menyajikan data, menganalisis dan menginterpretasikannya, dalam penelitian ini metode kuantitatif digunakan untuk mengukur pengaruh gaya kepemimpinan, komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan

PT. JNE EXPRESS divisi Operasional inbound- delivery yang berada di kantor Jalan Raya Juanda Km 2-3, Sidoarjo berjumlah 100 orang karyawan pelaksana lapangan yang bekerja sebagai *rider* 70 orang dan *driver* 30 orang.

### **Teknik Pengambilan Sampel**

#### **Kriteria sampel**

Teknik sampling adalah merupakan teknik pengambilan sampel untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian, mengingat jumlah populasi karyawan operasional PT JNE EXPRESS yang ada di kantor cabang utama Surabaya mencapai yaitu 100 orang karyawan pelaksana lapangan yang melakukan pengantaran kiriman yaitu *rider dan driver*, maka semua karyawan yang berjumlah 100 orang karyawan akan diteliti semuanya. Cara pengambilan sampel tersebut dinamakan teknik *sampling jenuh* yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2015:85).

### **Teknik Pengumpulan Data**

#### **Jenis dan sumber data**

Jenis data yang dipergunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari sumber data, dalam hal ini adalah karyawan PT. JNE EXPRESS cabang utama Surabaya yang bertugas sebagai *rider dan driver*. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah berasal dari kuesioner yang dibagikan kepada responden, dalam hal ini karyawan PT. JNE EXPRESS cabang utama Surabaya divisi operasional delivery semambung.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik yang dilakukan oleh peneliti dalam pengumpulan data dalam penelitian ini yaitu peneliti mendatangi langsung perusahaan PT.JNE EXPRESS untuk pengambilan data terhadap objek penelitian. Cara pengambilan data, peneliti menggunakan kuesioner yang akan dibagikan kepada karyawan PT. JNE EXPRESS divisi operasional inbound-delivery *rider dan driver*.

### **Variabel dan Definisi Operasional Variabel**

Penelitian ini terdiri dari 2 jenis variabel yang digunakan, yaitu variabel *independent* (gaya kepemimpinan, komunikasi, dan budaya organisasi) dan variabel *dependent* (kinerja karyawan).

#### **Gaya Kepemimpinan (GK)**

Gaya kepemimpinan yang baik dapat memberikan pengaruh terhadap peningkatan kualitas kinerja karyawan PT. JNE EXPRESS. Adapun indikator gaya kepemimpinan menurut Kartono (2008:34), yaitu: (a) Sifat, (b) Kebiasaan, (c) Tempramen, (d) Watak, (e) Kepribadian

#### **Komunikasi (KM)**

Sebagai seorang individu pemimpin sangat penting melakukan cara berkomunikasi kepada bawahan secara efektif dan efisien, untuk mengukur apakah komunikasi seorang pimpinan di PT. JNE EXPRESS berjalan secara efektif dan efisien ada tiga indikator yang bisa digunakan, seperti yang di utarakan oleh. Hutapea dan Thoha (2008:28) Indikator kemampuan komunikasi meliputi : (a) Pengetahuan, (b) Keterampilan, (c) Sikap

#### **Budaya organisasi (BO)**

Budaya organisasi merupakan hal yang sangat kompleks, untuk itu didalam pengukuran budaya organisasi PT.JNE EXPRESS cabang utama surabaya, diperlukan indikator yang merupakan karakteristik dasar budaya organisasi sebagai wujud nyata

keberadaannya. Menurut Ivan (2015:21). Indikator budaya organisasi meliputi : (a) Inovasi dan pengambilan resiko, (b) Perhatian ke hal yang rinci, (c) Orientasi hasil, (d) Orientasi tim, (e) Keagresifan, (f) Menatapan stabilitas

### **Kinerja Karyawan (KK)**

Penilaian kinerja dapat digunakan untuk memferivikasi bahwa karyawan telah memenuhi standart kerja yang telah ditetapkan oleh manajemen PT. JNE EXPRESS, untuk mengukur hasil kinerja karyawan adapun indikator kinerja yang dapat dibuat untuk mengukur kinerja karyawan menurut Bangun (2012:234) indikator kinerja karyawan adalah sebagai berikut: (a) Kuantitas, (b) Kualitas, (c) Ketepatan Waktu, (d) Kehadiran, (e) Kemampuan bekerjasama.

### **Teknik Analisis Data**

#### **Analisis Statistik Deskriptif**

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, varian, maksimum, minimum, sum, range, kurtois dan *skewness* (kemencengan distribusi) (Ghozali,2016:19), dalam penelitian ini untuk melakukan analisis deskriptif peneliti menggunakan jawaban responden pada setiap pertanyaan (indikator) dari setiap variabel, deskripsi jawaban responden dilakukan dengan menghitung nilai rata-rata (*mean*).

### **Uji Instrumen**

#### **Uji Validitas**

Uji validitas berguna untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur tersebut (Ghozali,2016:52). Dalam rangka menguji validitas, dapat digunakan korelasi *bivariate* antara masing-masing skor indikator dengan total skor konstruk, yang nilai signifikansinya lebih kecil dari 5% (*level of significance*) menunjukkan bahwa pernyataan-pernyataan tersebut sudah valid sebagai pembentuk indikator.

### **Uji Reliabilitas**

Uji reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Ghozali, 2016:47), uji reliabilitas untuk alternatif jawaban lebih dari dua menggunakan uji *Cronbach's Alpha*, yang nilainya akan dibandingkan dengan nilai koefisien reliabilitas minimal yang dapat diterima. Jika nilai *Cronbach's Alpha* > 0,6 maka instrumen penelitian reliabel. Jika nilai *Cronbach's Alpha* < 0,6 maka intrumen penelitian tidak reliabel (Ghozali, 2016: 48).

### **Analisis Regresi Linear Berganda**

#### **Model Regresi Linear Berganda**

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel *independent* (gaya kepemimpinan, komunikasi dan budaya organisasi) terhadap variabel *dependet* (kinerja karyawan). Jika variabel *independent* dinyatakan dengan X dan variabel *dependent* dinyatakan dengan Y, maka terdapat hubungan fungsional antara variabel X dan variabel Y, jika hubungan tersebut linear maka hubungan tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut (Suliyanto, 2011: 54). Berdasarkan persamaan tersebut, model regresi linear berganda dalam penelitian ini dinyatakan dengan persamaan berikut :

$$KK = a + b_1GK + b_2KM + b_3BO + e$$

### **Analisis Koefisien Korelasi (R)**

Analisis koefisien korelasi (R) adalah koefisien yang digunakan untuk mengetahui keeratan hubungan dari variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan, komunikasi, dan budaya organisasi secara simultan terhadap variabel terikat kinerja karyawan. Rentang nilai yang berlaku adalah 0 dan 1 dengan kriteria sebagai berikut: (a) Jika  $R = 1$  atau mendekati 1, berarti hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat adalah sangat kuat atau positif atau searah. (b) Jika  $R = -1$  atau mendekati -1, berarti hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat adalah sangat kuat namun arahnya negatif atau berbalik arah. (c) Jika  $R = 0$  atau mendekati 0, berarti hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat adalah sangat lemah atau tidak memiliki hubungan sama sekali.

### **Analisis Koefisien Determinasi parsial ( $r^2$ )**

Uji koefisien determinasi ( $r^2$ ) adalah analisis yang digunakan untuk mengukur kemampuan model regresi yang digunakan dalam menjelaskan variasi variabel *dependent* (Ghozali, 2016:95). Untuk mengetahui besarnya nilai koefisien determinasi berganda peneliti menggunakan perhitungan melalui SPSS v.23, dengan ketentuan sebagai berikut: (a) Jika nilai  $R^2 = 1$  atau mendekati 1, hal itu berarti semakin kuat kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. (b) Jika nilai  $R^2 = 0$  atau mendekati 0, hal itu berarti semakin lemah kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat.

### **Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual terdistribusi normal atau tidak (Priyatno, 2014:145). Uji T dan F mengasumsikan bahwa nilai residual mengikuti distribusi normal, jika asumsi ini dilanggar maka uji statistik menjadi tidak valid untuk jumlah sampel kecil (Ghozali, 2016: 154). Dalam penelitian ini, uji normalitas dilakukan melalui analisis grafik dan uji statistik. Analisis grafik dilakukan dengan melihat grafik *normal probability plots*, jika distribusi data residual normal, maka garis yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti garis diagonal.

### **Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel *independent*. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi antara variabel *independent* (Ghozali, 2016: 103). Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolinearitas di dalam model regresi, digunakan kriteria: (a) Jika antar variabel *independent* ada korelasi yang cukup tinggi yaitu diatas 0,95 maka dinyatakan ada multikolinearitas. (b) Jika nilai *tolerance*  $\leq 0,10$  dan nilai VIF (*Variance Inflation Factor*)  $\geq 10$ , maka dinyatakan ada multikolinearitas.

### **Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain (Ghozali, 2016: 134). Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah model regresi yang homoskedastisitas atau tidak terjadi heteroskedastisitas, untuk mendeteksi adanya homo/heteroskedastisitas dengan melihat grafik *Scatterplot*.

### **Uji Kelayakan Model (*goodness of fit*)**

Uji kelayakan model ini bertujuan untuk mengetahui ketepatan fungsi regresi sampel dalam menaksir nilai aktual (Ghozali, 2016: 95). Pengujian dilakukan dengan taraf signifikansi sebesar 0,05 ( $\alpha=5\%$ ). Ketentuan penerimaan atau penolakan model penelitian adalah sebagai

berikut (Ghozali, 2016: 99) : (a) Jika nilai signifikan  $F > 0,05$  maka model penelitian dikatakan tidak layak digunakan. (2) Jika nilai signifikansi  $F < 0,05$  maka model penelitian dikatakan layak digunakan.

### Uji Hipotesis

Uji hipotesis (*t-test*) digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel *independent* terhadap *dependent* (Ghozali, 2016:171). Taraf signifikansi yang digunakan sebagai acuan adalah sebagai berikut ini: (1) Pengujian Hipotesis ( $H_1$ ), (a) Jika nilai signifikan uji  $t > 0,05$  maka gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. JNE EXPRESS. (b) Jika nilai signifikansi uji  $t < 0,05$  maka gaya pemimpin berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. JNE EXPRESS. (2) Pengujian Hipotesis ( $H_2$ ), (a) Jika nilai signifikansi uji  $t > 0,05$  maka komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. JNE EXPRESS. (b) Jika nilai signifikansi uji  $t < 0,05$  maka komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. JNE EXPRESS. (3) Pengujian Hipotesis ( $H_3$ ), (a) Jika nilai signifikansi uji  $t > 0,05$  maka budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. JNE EXPRESS. (b) Jika nilai signifikansi uji  $t < 0,05$  maka budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. JNE EXPRESS.

## HASIL DAN ANALISIS

### Uji Instrumen

#### Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuisisioner. Uji Validitas dilakukan dengan membandingkan nilai  $r$  hitung dengan  $r$  tabel. Hasil Uji Validitas pada penelitian ini sebagai berikut :

**Tabel 2**  
**Uji Validitas**

Variabel	Item	r Tabel	r Hitung	Signifikansi	Keterangan
<b>Gaya Kepemimpinan (X1)</b>	GK 1	0,1966	0,841	0,000	Valid
	GK 2	0,1966	0,865	0,000	Valid
	GK 3	0,1966	0,870	0,000	Valid
	GK 4	0,1966	0,847	0,000	Valid
	GK 5	0,1966	0,848	0,000	Valid
<b>Komunikasi (X2)</b>	KM 1	0,1966	0,888	0,000	Valid
	KM 2	0,1966	0,881	0,000	Valid
	KM 3	0,1966	0,885	0,000	Valid
<b>Budaya Organisasi (X3)</b>	BO 1	0,1966	0,842	0,000	Valid
	BO 2	0,1966	0,853	0,000	Valid
	BO 3	0,1966	0,827	0,000	Valid
	BO 4	0,1966	0,828	0,000	Valid
	BO 5	0,1966	0,876	0,000	Valid
	BO 6	0,1966	0,800	0,000	Valid
<b>Kinerja Karyawan (Y)</b>	KK 1	0,1966	0,819	0,000	Valid
	KK2	0,1966	0,813	0,000	Valid
	KK3	0,1966	0,878	0,000	Valid
	KK4	0,1966	0,877	0,000	Valid
	KK5	0,1966	0,890	0,000	Valid

Sumber: Data Kuesioner diolah, 2020

Tabel 2, dapat diketahui bahwa seluruh pernyataan terkait keseluruhan variable dengan jumlah 19 item pernyataan, dengan jumlah sampel yang diujikan sebesar 100 sampel menunjukkan bahwa semua indikator dalam kuesioner tersebut menunjukkan bahwa nilai  $r$

hitung > dari nilai r tabel serta mempunyai nilai signifikan  $0.000 < 0,05$  sehingga semua item dikatakan valid.

**Uji Reliabilitas**

Uji realibilitas digunakan untuk mengetahui apakah jawaban yang diberikan responden dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Hasil uji reliabilitas dijelaskan dalam tabel dibawah ini :

**Tabel 3**  
**Uji Reliabilitas**

Variabel	Cronbach Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan (GK)	0,817	Reliabel
Komunikasi (KM)	0,857	Reliabel
Budaya Organisasi (BO)	0,805	Reliabel
Kinerja Karyawan (KK)	0,818	Reliabel

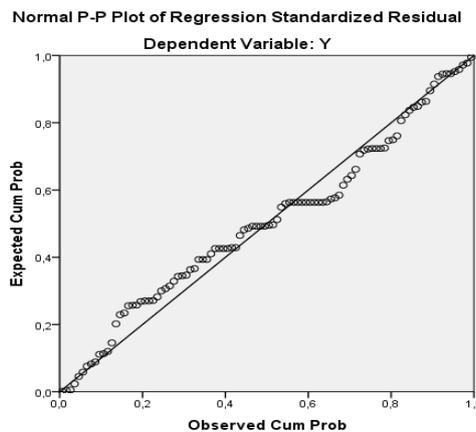
Sumber: Data Kuesioner diolah, 2020

Hasil uji reliabilitas pada tabel 3 tampak bahwa nilai Cronbach Alpha pada variabel Gaya Kepemimpinan (GK), Variabel Komunikasi (KM), Budaya Organisasi (BO) dan Variabel Kinerja Karyawan (KK) lebih dari 0,60 dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keempat variabel tersebut adalah reliabel.

**Uji Asumsi Klasik**

**Uji Normalitas**

Model regresi linear yang normal atau berdistribusi normal apabila jika gambar titik-titik data pada grafik *normal probability plots* menyebar disekitar garis diagonal.



**Gambar 2**  
**Uji Normalitas**

Sumber: Data Kuesioner diolah, 2020

Grafik 5 diatas dapat diketahui bahwa distribusi data telah mengikuti garis diagonal antara 0 (nol) dengan pertemuan sumbu Y (*Expected Cum. Prob.*) dengan sumbu X (*Observed Cum Prob.*) Hal ini menunjukkan bahwa data dalam penelitian ini telah berdistribusi normal.

**Uji Multikolinieritas**

Uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas atau independen. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas (tidak terjadi Multikolonieritas). Sebagai berikut:

**Tabel 4**  
**Uji Multikolinieritas**

Variabel	Nilai VIF	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	3,384	Tidak adanyaMultikorelasi

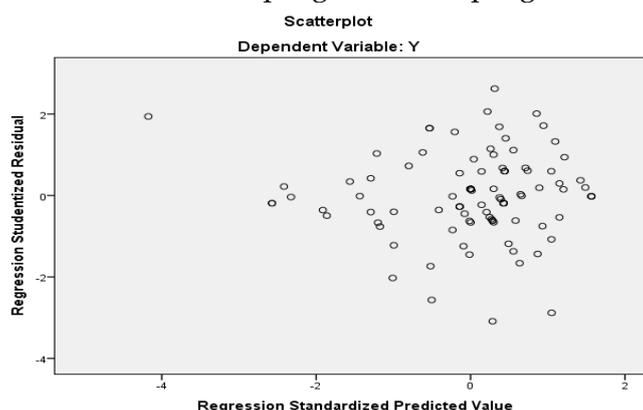
Komunikasi	3,091	Tidak adanya Multikorelasi
Budaya Organisasi	4,265	Tidak adanya Multikorelasi

Sumber: Data Kuesioner diolah, 2020

Tabel 4 menunjukkan bahwa nilai VIF menunjukkan variable Gaya kepemimpinan, Komunikasi dan Budaya organisasi dibawah angka < 10 sehingga dapat diartikan bahwa semua variabel bebas tidak terjadi multikorelasi.

### Uji Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan *variancedari* residual satu pengamatan ke pengamatan lain.



Gambar 3  
Grafik Scatterplot  
Sumber: Data Kuesioner diolah, 2020

Berdasarkan Gambar 3 dapat dilihat bahwa titik-titik tersebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y dan tidak membentuk suatu pola tertentu, hal ini menandakan tidak terjadi heteroskedastisitas pada model regresi dalam penelitian.

### Uji kelayakan model (Goodness of Fit)

Hasil perhitungan uji kelayakan model dapat dilihat pada Tabel 5 berikut:

Tabel 5  
Uji Kelayakan Model  
ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1100,561	3	367,187	244,047	0,000 <sup>b</sup>
	Residual	144,439	96	1,505		
	Total	1246,000	99			

Sumber: Data Kuesioner diolah, 2020

Hasil perhitungan pada Tabel 5, didapatkan nilai signifikansi sebesar 0,000. Nilai tersebut lebih kecil dari 0,05 hal ini membuktikan bahwa model regresi dalam penelitian ini dinyatakan layak untuk menjelaskan pengaruh variabel bebas gaya kepemimpinan, komunikasi dan budaya organisasi terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan.

### Analisis Regresi

#### Analisis Koefisien Korelasi (R)

Hasil dari analisis koefisien korelasi (R) dapat dilihat dari Tabel 6 berikut:

Tabel 6  
Uji Koefisien Korelasi (R) Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,940	0,884	0,880	1,227

Sumber: Data Kuesioner diolah, 2020

Dari Tabel 6 didapatkan nilai R sebesar 0,940 nilai tersebut mendekati 1 (satu), hal ini berarti bahwa hubungan variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan, komunikasi dan budaya organisasi secara simultan terhadap variabel terikat kinerja karyawan adalah sangat erat dan positif atau berjalan searah.

### Analisis Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)

Hasil dari analisis koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) dapat dilihat dari tabel 17 berikut:

Tabel 7  
Hasil Uji Analisis Koefisien Determinasi  
Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,940 <sup>a</sup>	0,884	0,880	1,227

Sumber: Data Kuesioner diolah, 2020

Dari Tabel 7 didapatkan nilai R<sup>2</sup> dalam penelitian ini sebesar 0,884 yang menjelaskan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, dan Budaya Organisasi, dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan sebesar 88,4% dan sisanya sebesar 11,6% dipengaruhi oleh variabel lain diluar variabel peneliti.

### Analisis Regresi Linier Berganda

Metode ini digunakan dengan tujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari variable bebas yaitu gaya kepemimpinan, komunikasi dan budaya organisasi terhadap variable terkait yaitu kinerja karyawan. Hasil uji regresi linear berganda pada penelitian ini sebagai berikut

Tabel 8  
Uji Regresi Linear Berganda

Model		Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients
1	(Constant)	-1,070	0,782
	GK	0,473	0,451
	KM	0,429	0,254
	BO	0,261	0,304

Sumber: Data Kuesioner diolah, 2020

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut, maka diperoleh persamaan regresi linear berganda untuk penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

$$KK = -1,070 + 0,473GK + 0,429KM + 0,261BO + e$$

Selanjutnya deskripsi dari tiap koefisien akan dijelaskan dengan analisis sebagai berikut: (1) Konstanta (-1,070), Konstanta merupakan intersep variabel terikat jika variabel bebas bernilai tetap, hal ini menunjukkan bahwa variabel independen yang digunakan dalam model penelitian sebesar konstanta tersebut. Besarnya nilai konstanta adalah -1,070 menunjukkan bahwa jika variabel Gaya kepemimpinan, komunikasi dan budaya organisasi bernilai tetap atau konstan, maka variabel kinerja karyawan PT. JNE EXPRESS cabang utama Surabaya Divisi operasional delivery akan sebesar -1,070. (2) koefisien Variabel Gaya Kepemimpinan (0,473). Koefisien untuk variabel Gaya Kepemimpinan bernilai positif, hal itu berarti Gaya kepemimpinan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT. JNE EXPRESS cabang utama Surabaya Divisi operasional delivery adalah sebesar 0,473 dengan asumsi variabel yang lain tetap atau konstan. (3) Koefisien Variabel Komunikasi (0,429), Koefisien untuk variabel Komunikasi bernilai positif, hal itu berarti komunikasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan PT. JNE EXPRESS cabang utama Surabaya divisi operasional delivery adalah sebesar 0,429 dengan asumsi variabel yang lain tetap atau konstan. (4) Koefisien Variabel Budaya Organisasi (0,261) Koefisien untuk variabel Budaya Organisasi bernilai positif, hal itu berarti Budaya Organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, sedangkan pengaruh Budaya

Organisasi terhadap kinerja karyawan PT. JNE EXPRESS cabang utama Surabaya divisi operasional delivery sebesar 0,261 dengan asumsi variabel yang lain tetap atau konstan.

### Uji Hipotesis

#### Uji Hipotesis (t-test)

Perhitungan t-test dapat dilihat pada Tabel 9 berikut:

Tabel 9  
Uji Parsial (t-test)  
Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-1,070	0,782		1,367	0,175
	GK	0,473	0,067	0,451	7,051	0,000
	KM	0,429	0,103	0,254	4,164	0,000
	BO	0,261	0,062	0,304	4,230	0,000

Sumber: Data Kuesioner diolah, 2020

Berdasarkan Tabel 9 terlihat hasil uji t yang menjelaskan bahwa : (1) Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>) Pengujian hipotesis gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan divisi operasional PT. JNE EXPRESS cabang Surabaya, pengujian ini menggunakan uji t, yang bertujuan untuk melihat hubungan secara parsial, berdasarkan table 20 dapat diketahui nilai t<sub>hitung</sub> variable gaya kepemimpinan (X<sub>1</sub>) sebesar 7,051, dengan nilai koefisien (*Standardized Coefficient*) positif yaitu sebesar 0.451 dan signifikan (*sig*) sebesar 0,000 sehingga 0,000 < 0.05 maka H<sub>0</sub> ditolak H<sub>a</sub> diterima, dengan hasil tersebut artinya terbukti Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. (2) Komunikasi (X<sub>2</sub>), Pengujian hipotesis komunikasi terhadap kinerja karyawan divisi operasional PT. JNE EXPRESS cabang Surabaya, pengujian ini menggunakan uji t, yang bertujuan untuk melihat hubungan secara parsial, berdasarkan table 20 dapat diketahui nilai t<sub>hitung</sub> variable komunikasi (X<sub>2</sub>) sebesar 4,164 dengan nilai koefisien (*Standardized Coefficient*) positif yaitu sebesar 0.254 dan signifikan (*sig*) sebesar 0,000 sehingga 0,000 < 0.05 maka H<sub>0</sub> ditolak H<sub>a</sub> diterima, dengan hasil tersebut artinya terbukti Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. (3) Budaya Organisasi (X<sub>3</sub>), Pengujian hipotesis budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan divisi operasional PT. JNE EXPRESS cabang Surabaya, pengujian ini menggunakan uji t, yang bertujuan untuk melihat hubungan secara parsial, berdasarkan table 20 dapat diketahui nilai t<sub>hitung</sub> variable budaya organisasi (X<sub>3</sub>) sebesar 4,230 dengan nilai koefisien (*Standardized Coefficient*) positif yaitu sebesar 0.304 dan signifikan (*sig*) sebesar 0,000 sehingga 0,000 < 0.05 maka H<sub>0</sub> ditolak H<sub>a</sub> diterima, dengan hasil tersebut artinya terbukti Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil dari pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan, Komunikasi dan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Karena nilai *sig* 0.000 < 0.05.

### Pembahasan Hasil Penelitian

#### Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan

Variable Gaya Kepemimpinan (GK) memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan (KK). Hasil ini menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang mampu menerapkan sifat, kebiasaan, temperamen, watak dan kepribadian sesuai dengan kondisi lingkungan PT. JNE EXPRESS cabang utama Surabaya divisi delivery, akan memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. Sifat, temperamen, watak dan kepribadian atasan yang diterapkan di divisi operasional delivery sudah cukup bagus, hanya saja ada beberapa kebiasaan atasan yang kurang baik seperti nongkrong sebelum rider dan driver delivery keluar dari gudang, kebiasaan atasan yang kurang baik mengakibatkan respon problem yang ditujukan di divisi delivery semambung tidak tertangani dengan cepat, masalah

yang timbul selanjutnya adalah terjadi keterlambatan jadwal keberangkatan dan pengiriman rider dan driver delivery yang tidak sesuai dengan target yang sudah ditetapkan oleh manajemen yakni jam 09:00 wib rider dan driver wajib keluar dari gudang dan pengiriman paket yang pertama maksimal jam 10:00 wib, dari lambatnya proses keberangkatan dan pengiriman mengakibatkan penyampaian kiriman ke penerima terlambat dan tidak sesuai dengan waktu yang sudah dijanjikan ke konsumen sehingga menimbulkan masalah baru. Kebiasaan atasan yang kurang baik juga dilakukan oleh divisi delivery yang ada di kantor perwakilan yang tersebar di seluruh Surabaya, sehingga menimbulkan keluhan dan komplain dari konsumen atas kegagalan dan keterlambatan pengiriman paket yang didistribusikan oleh rider dan driver delivery PT.JNE EXPRESS. Kebiasaan atasan PT. JNE EXPRESS divisi delivery tidak sependapat dengan yang diutarakan penelitian Purnama, *et al.*,(2019) gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan. Kondisi gaya kepemimpinan yang terjadi di divisi operasional delivery semambung sependapat hasil penelitian Fajrin dan Susilo (2018) gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan.

### **Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil uji variable Komunikasi (KM) diketahui memiliki berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (KK). Hal ini dapat diartikan bahwa seorang atasan yang mempunyai pengetahuan, keterampilan dan sikap yang baik dapat memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di PT. JNE EXPRESS cabang utama Surabaya divisi operasional delivery semambung. Komunikasi yang berjalan saat ini di lingkungan kerja divisi operasional delivery semambung terbilang kurang baik, belum semua bawahan memahami dalam hal pencapaian target kerja dan dampak yang diakibatkan apabila proses kerja tidak dijalankan sesuai SOP (*Standart Operasional Prosedure*), apalagi karyawan yang baru masuk kerja < 3 bulan. Hal tersebut dapat menimbulkan beberapa masalah seperti : (1) Gagal kirim (undel), (2) Terjadi CU (*cnee unknown*) nama penerima tidak dikenal. (3) Kiriman terpending di gudang. (4) Salah kirim. (5) Target kerja tidak tercapai. Komunikasi yang kurang aktif dari atasan dan pemahaman bawahan yang kurang, menyebabkan 4 masalah diatas terjadi dan masalah tersebut akan menjadi tanggung jawab atasan(koordinator) dan bawahan yang sudah bekerja > 5 tahun, apabila kiriman sampai hilang dan konsumen meminta ganti rugi atas hilangnya barang yang ditimbulkan dari 4 masalah tersebut, nominal klaim yang timbul akan dibebankan ke atasan, rider dan driver delivery semambung yang melakukan kesalahan proses. Peran aktif dari atasan dan dukungan dari departemen *Human Capital* sangat penting untuk memberikan pemahaman target kerja yang harus dipenuhi dan proses kerja yang benar sesuai SOP, supaya bawahan mengerti dan memahami target dan semua proses kerja yang harus mereka jalankan, selain itu bawahan tidak akan merasa terbebani oleh target kerja yang sudah ditetapkan oleh manajemen. Jika komunikasi tidak terjalin dengan baik antara atasan dan bawahan maka hasil kinerja karyawan divisi operasional delivery belum bisa mencapai target seperti kondisi yang saat ini terjadi, lebih buruknya hasil kerja karyawan akan semakin menurun. Hasil ini tidak sependapat dengan hasil penelitian Alwi dan Infanis (2018) komunikasi tidak berpengaruh signifikan.

### **Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil uji variabel Budaya Organisasi(BO) diketahui berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan(KK). Hal ini dapat diartikan bahwa perubahan budaya organisasi mampu memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di PT. JNE EXPRESS cabang utama Surabaya divisi operasional delivery. Penerapan gaya kepemimpinan dan komunikasi yang belum sempurna menyebabkan budaya organisasi yang berjalan saat ini di divisi operasional delivery semambung belum menunjukkan perubahan yang signifikan. Hal ini terlihat dari kerjasama team, individu dengan individu yang lain belum

terjalin dengan baik, sehingga menyebabkan timbulnya masalah di lingkungan kerja : (1) Saling menyalahkan. (2) Bekerja individu. (3) Terjadi konflik antara individu. Jika 3 masalah diatas dibiarkan maka akan menimbulkan masalah baru yang lebih serius dan berdampak langsung pada kelangsungan proses bisnis perusahaan. Hal ini tidak sependapat dengan hasil penelitian Buana, *et al.*, (2019) budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan terhadap 100 responden yang terdiri dari 100 responden laki- laki tentang pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan maka dapat di buat kesimpulan bahwa : (1) Hasil pengujian menunjukkan Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. JNE EXPRESS cabang utama Surabaya divisi delivery semabung, hal ini mengindikasikan semakin pemimpin mampu menerapkan sifat, watak dan kepribadian yang baik dan bisa menjadi acuan bawahan maka dapat meningkatkan kinerja karyawan. (2) Hasil pengujian menunjukkan Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. JNE EXPRESS cabang utama Surabaya divisi delivery semabung. Hal ini mengindikasikan semakin baik komunikasi yang terjalin antara pimpinan dengan pimpinan divisi lain, pimpinan dan bawahan, individu dengan individu yang lain maka dapat meningkatkan kinerja karyawan. (3) Hasil pengujian menunjukkan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. JNE EXPRESS cabang utama Surabaya divisi delivery semabung. Hal ini mengindikasikan jika gaya kepemimpinan dan komunikasi diterapkan dengan tepat maka budaya organisasi akan meningkatkan hasil kinerja karyawan, begitu pula sebaliknya penerapan gaya kepemimpinan dan komunikasi yang tidak tepat akan menurunkan hasil kinerja karyawan.

### **Saran**

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan atau pihak lain yang berkepentingan. Adapun saran yang diberikan, antara lain: (a) Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis kepada PT. JNE EXPRESS cabang utama Surabaya divisi delivery, maka yang perlu dilakukan oleh perusahaan adalah menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat di divisi operasional delivery, perubahan kondisi yang ada sekarang dan meningkatkan kondisi ini kearah yang lebih baik. (b) Komunikasi akan berjalan dengan baik ketika perusahaan sudah menetapkan rasa aman rasa kekeluargaan dan kenyamanan dalam bekerja sehingga perlu ditingkatkan adanya komunikasi yang baik antara pimpinan dan seluruh karyawan. Dukungan dari departemen *Human Capital* diperlukan untuk membantu proses training SOP dan pemahaman *job description* karyawan divisi delivery. (c) Hendaknya pimpinan PT. JNE EXPRESS cabang Surabaya menciptakan suatu sistem atau budaya yang baik yang dapat dijadikan sebagai alat atau pedoman bagi karyawan atau sumber daya manusia untuk menghadapi masalah internal dan eksternal, sehingga masing-masing anggota organisasi dapat memahami perubahan sehingga karyawan mengetahui bagaimana mereka harus bertindak dan bertingkah laku.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Alwi, K. M dan T. E. Infanis. Pengaruh Kemampuan Koneksi dan Komunikasi Matematis Terhadap Hasil Belajar Siswa di MAN 1 Trenggalek. *Jurnal Mathematics paedagogic* 3(1). 1-10
- Bangun, W. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Erlangga. Jakarta.

- Buana, N, M. Ramly dan R. Ramlawati. 2019. Pengaruh Budaya Organisasi , Lingkungan kerja dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai. *Center Of Economic Student Journal*. 2(2). 100-130
- Darodjat, T.A. 2015. *Pentingnya Budaya Kerja Tinggi dan Kuat Absolut*. PT Afika Aditama. Bandung.
- Fajrin, Q.I dan Susilo 2018. Pengaruh Gaya kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Administrasi Bisnis* 61(4). 20-43
- Ghozali, I. 2016. *Aplikasi Analisis Multioariete Dengan Program IB SPSS 23 Edisi Kedelapan*. Cetakan Kedelapan. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Hasibuan, M.S.P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hutapea, P dan N. Thoha, 2008, *Kompetensi Komunikasi Plus: Teori, Desain, Kasus dan Penerapan untuk HR dan Organisasi yang dinamis*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Ivan, A.I. (2015). *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Depok Sports Centre*. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Murfat, M. Z dan M. S. Basalamah 2018. Faktor–Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pt. Lion Mentari Airliner Makassar. *Center Of Economic Student Journal* 2(2). 1-12
- Purnama, I, Nyoto, dan H. Komara. 2019. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen* 7(2). 90-120
- Rahmawati. 2014. *Perilaku Organisasi*. Universal Terbuka. Jakarta.
- Robbin, S.P. dan Couter. 2012. *Managemen*. Elevent Edition. England: *Pearson Education*. 432.
- Ruslan, R. 2008. *Metodologi Penelitian Public Relations dan Komunikasi*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R and D*. Alfabeta. Bandung.
- Suprpto, T. 2011. *Pengantar Ilmu Komunikasi, Dan Peran Manajemen dalam Komunikasi*, Jakarta: Buku Seru.
- Sutrisno, P. 2010. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. Studi Kasus :PT. Tambang Batubara Bukit Asam (PERSERO) Tanjung Enim, *Jurnal Ilmiah*.2(2). 1-32
- Zainal, V.R., Mansyur. M. Ramly, T. Mutis, dan W. Arafah. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Edisi Keenam. PT Raja Gravindo Persada. Jakarta