

**PENGARUH KOMUNIKASI EFEKTIF TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DIMEDIASI DENGAN BUDAYA ORGANISASI  
PADA PT. CHEIL JEDANG INDONESIA  
PASURUAN**

**SKRIPSI**



Oleh :

**HAFIZ HALI CHISTI  
NIM : 15510067**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2019**

**PENGARUH KOMUNIKASI EFEKTIF TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DIMEDIASI DENGAN BUDAYA ORGANISASI  
PADA PT. CHEIL JEDANG INDONESIA  
PASURUAN**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada:  
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang  
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan  
dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (SM)



Oleh :

**HAFIZ HALI CHISTI**  
**NIM : 15510067**

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)  
MAULANA MALIK IBRAHIM  
MALANG  
2019**

**LEMBAR PERSETUJUAN**

**PENGARUH KOMUNIKASI EFEKTIF TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DIMEDIASI DENGAN BUDAYA ORGANISASI  
PADA PT. CHEIL JEDANG INDONESIA  
PASURUAN**

**SKRIPSI**

Oleh

**HAFIZ HALI CHISTI**

**NIM : 15510067**

Telah disetujui pada tanggal 19 Agustus 2019

**Dosen Pembimbing**

**Dr. H.Achmad Sani Supriyanto. SE.,M.Si**  
**NIP. 19720212 2003 12 1 003**

Mengetahui :

**Ketua Jurusan**



**Drs. Agus Sucipto,MM.**  
**NIP. 19670816 2003 12 1 001**

**LEMBAR PENGESAHAN**

**PENGARUH KOMUNIKASI EFEKTIF TERHADAP KINERJA  
KARYAWAN DIMEDIASI DENGAN BUDAYA ORGANISASI  
PADA PT. CHEIL JEDANG INDONESIA  
PASURUAN**

Oleh:  
**HAFIZ HALI CHISTI**  
NIM: 15510067

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji  
dan Dinyatakan Diterima sebagai salah satu persyaratan  
Untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen ( SM )  
Pada tanggal 25 September 2019

**Susunan Dewan Penguji:**

**Tanda Tangan**

1. Ketua  
Setiani, SE.,MM  
NIP. 19900918 2018 01 2 002
2. Dosen Pembimbing/Sekretaris  
Dr. H. Achmad Sani S, SE.,M.Si  
NIP. 19720212 2003 12 1 003
3. Penguji Utama  
Zaim Mukaffi, SE.,M.Si  
NIP. 19791124 2009 01 1 007

(  )  
(  )  
(  )

Mengetahui :

Ketua Jurusan,



Dr. Agus Sucipto, MM, A  
NIP-19670816 2003 12 1 001

## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Hafiz Hali Chisti  
NIM : 15510067  
Fakultas/jurusan : Ekonomi/Manajemen

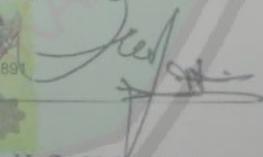
Menyatakan bahwa "Skripsi" yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang dengan judul :

**PENGARUH KOMUNIKASI EFEKTIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI DENGAN BUDAYA ORGANISASI PADA PT. CHEIL JEDANG INDONESIA PASURUAN**

adalah hasil karya saya sendiri, bukan "duplikasi" dari karya orang lain. Selanjutnya apabila dikemudian hari ada "klaim" dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab dosen pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggung jawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan benarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 19 Agustus 2019



Hafiz Hali Chisti  
15510067

## HALAMAN PERSEMBAHAN

Dengan penuh kesadaran dan kerendahan hati penulis persembahkan karya sederhana ini untuk:

### KELUARGA:

Karya ini saya persembahkan kepada Bapak Amiruddin dan Ibu Zuhro selaku bapak dan ibu kandung saya yang telah mengajarkan banyak hal dari tidak tau apa-apa hingga banyak yang saya tau, berkat doa yang tulus siang dan malam tiada hentinya saya bisa menyelesaikan kuliahnya sesuai yang diharapkan. Dan mereka juga yang selalu ada dalam hati dan doa saya meski terbatas oleh jarak dan waktu. Serta kedua adik Kahiza dan Zafi beserta keluarga besar lainnya yang selalu mensupport saya dalam berjuang menimbah ilmu dimanapun dan kapanpun.

Tidak lupa juga para guru dan kiai saya yang telah tulus mengamalkan ilmu nya serta doa dengan penuh keikhlasan untuk para murid dan santrinya.

Serta semua teman-teman yang pernah saya kenal yang selalu mendukung saya dalam situasi dan kondisi apapun.

## MOTTO

Terus berusaha selagi masih bernyawa

\*\*\*\*\*

Mustahil adalah kata yang akan ditemukan hanya dalam kamus orang  
bodoh (Napoleon Bonaparte)



## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, Segala puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmad, karunia serta hidayah-Nya.

Shalawat serta salam tidak lupa penulis panjatkan kepada Rasulullah, yakni baginda Nabi besar Muhammad SAW yang diutus sebagai rahmad bagi seluruh alam semesta.

Penulis bersyukur dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi ini dengan mengangkat judul **“Pengaruh Komunikasi Efektif Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi dengan Budaya Organisasi di PT. Cheil Jedang Indonesia Pasuruan”**.

Peneliti menyadari bahwa dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih tak terhingga kepada:

1. Tuhan Yang Maha Esa, yakni Allah SWT yang senantiasa memberikan Rahmat, Hidayah serta Rezeki berupa kesehatan yang sangat luar biasa.
2. Prof. Dr. Abdul Haris, M.Ag selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Dr. H. Nur Asnawi, M.Ag selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.

4. Drs. Agus Sucipto, MM selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Bapak Dr. Achmad Sani Supriyanto. SE.,M.Si selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak memberikan bimbingan, masukan dan arahan sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik.
6. Dosen pengajar yang telah memberikan pengetahuan dan wawasan kepada penulis selama menempuh studi di Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
7. Orang tua penulis Bapak Amiruddin dan Ibu Zuhro, berkat doa yang tulus siang dan malam tiada hentinya, penulis bisa menyelesaikan kuliahnya sesuai yang diharapkan. Dan mereka juga yang selalu ada dalam hati dan doa penulis meski terbatas oleh jarak dan waktu. Serta kedua adik Kahiza dan Zafi beserta keluarga besar lainnya yang selalu mensupport penulis dalam berjuang menimbah ilmu dimanapun dan kapanpun.
8. Teman-teman Jurusan Manajemen angkatan 2015 yang selalu jadi partner untuk berproses dalam perjalanan di samudra ilmu ini dan selalu mensupport serta mendoakan satu sama lain.
9. Karyawan PT. Cheil Jedang Indonesia yang bersedia meluangkan waktunya dalam proses pengumpulan data sehingga peneliti dapat menyelesaikan penelitian ini.
10. Dan seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Akhirnya, dengan segala kerendahan hati peneliti menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu peneliti mengharapkan kritik dan saran yang konstruktif demi kesempurnaan penulisan ini. Peneliti berharap semoga karya yang sederhana ini dapat bermanfaat dengan baik bagi semua pihak. Amin ya Robbal ‘Alamin.

Malang, 19 Agustus 2019

Peneliti



## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL DEPAN</b>	
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN PRSETUJUAN</b> .....	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	<b>v</b>
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	<b>vi</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xiii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>xv</b>
<b>ABSTRAK (Bahasa Indonesia, Bahasa Inggris, dan Bahasa Arab)</b> .....	<b>xvi</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang Penelitian .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB 2 KAJIAN PUSTAKA</b> .....	<b>9</b>
2.1 Penelitian Terdahulu .....	9
2.2 Kerangka Konseptual .....	12
2.3 Kerangka Teoritis.....	14
2.3.1 Komunikasi.....	14
2.3.1.1 Pengertian Komunikasi .....	14
2.3.1.2 Efektivitas Komunikasi.....	17
2.3.1.3 Faktor-Faktor Komunikasi.....	18
2.3.1.4 Komunikasi Organisasi .....	19
2.3.1.5 Proses Komunikasi .....	29
2.3.1.6 Hambatan-Hambatan Komunikasi .....	31
2.3.1.7 Tujuan Komunikasi .....	32
2.3.1.8 Fungsi Komunikasi .....	33
2.3.1.9 Komunikasi dalam Perspektif Islam .....	36
2.3.2 Budaya Organisasi .....	40
2.3.2.1 Budaya dalam Perspektif Islam .....	44
2.3.3 Kinerja Karyawan .....	46
2.3.3.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	51
2.3.3.2 Kinerja dalam Perspektif Islam .....	58
2.4 Hubungan Antar Variabel .....	60
2.4.1 Hubungan Antara Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan.....	60
2.4.2 Hubungan Antara Komunikasi terhadap Budaya .....	60
2.4.3 Hubungan Antara Budaya terhadap Kinerja Karyawan .....	61
2.5 Model Hipotesis .....	62

2.6 Hipotesis Penelitian.....	62
<b>BAB 3 METODE PENELITIAN .....</b>	<b>63</b>
3.1 Jenis Penelitian .....	63
3.2 Lokasi dan Objek Penelitian.....	63
3.3 Populasi dan Sampel .....	63
3.3.1 Populasi.....	63
3.3.2 Sampel.....	63
3.4 Teknik Pengambilan Sampel .....	64
3.5 Data dan Jenis Data.....	65
3.5.1 Data .....	65
3.5.2 Jenis Data .....	66
3.6 Teknik Pengumpulan Data .....	66
3.7 Definisi Operasional Variabel .....	67
3.8 Analisis Data.....	71
3.9 Model Analisis Data.....	71
3.9.1 Uji Validitas dan Reabilitas .....	71
3.9.2 Uji Asumsi Klasik .....	73
3.10 Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	74
3.10.1 Langkah-langkah Path Analysis.....	75
3.10.2 Kerangka Konseptual Model Struktural .....	76
3.11 Uji Sobel atau Uji Mediasi .....	78
<b>BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>80</b>
4.1 Gambaran Umum Perusahaan .....	80
4.1.1 Sejarah Perusahaan.....	80
4.1.2 Letak Perusahaan.....	81
4.1.2.1 Lokasi Perusahaan .....	81
4.1.3 Struktur Organisasi.....	81
4.1.4 Kegiatan Usaha.....	84
4.1.5 Tempat Kerja Praktek .....	85
4.1.6 Deskripsi Karakteristik Responden .....	86
4.1.6.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	87
4.1.6.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....	87
4.1.6.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	88
4.1.6.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	89
4.2 Deskripsi Variabel Penelitian .....	90
4.2.1 Gambaran Variabel Yang Diteliti .....	92
4.2.1.1 Variabel komunikasi efektif .....	92
4.2.1.2 Variabel budaya organisasi.....	95
4.2.1.3 Variabel kinerja karyawan .....	99
4.2.2 Uji Instrumen Data .....	105
4.2.2.1 Uji Validitas.....	105
4.2.2.2 Uji Reliabilitas.....	109
4.2.3 Uji Asumsi Klasik .....	110

4.2.3.1 Uji Normalitas .....	111
4.2.3.2 Uji Linieritas.....	112
4.2.3.3 Uji Multikolinieritas.....	113
4.2.4 Hasil Uji Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	115
4.2.4.1 Pengujian Koefisien jalur komunikasi efektif Terhadap budaya organisasi .....	115
4.2.4.2 Pengujian Koefisien jalur komunikasi efektif Terhadap Kinerja Karyawan.....	117
4.2.4.3 Pengujian Koefisien jalur budaya organisasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	118
4.2.4.4 Pengujian budaya organisasi sebagai variabel intervening dalam hubungan komunikasi efektif terhadap Kinerja Karyawan .....	119
4.2.4.5 Hubungan Antar Jalur .....	122
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>125</b>
5.1 Kesimpulan .....	125
5.2 Saran.....	126
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>127</b>
<b>LAMPIRAN-LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	9
Tabel 3.1 Jumlah Responden Berdasarkan Divisi.....	65
Tabel 3.2 Definisi Operasional Variabel .....	68
Tabel 4.1 Deskripsi Responden.....	86
Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	87
Tabel 4.3 Responden Berdasarkan Usia .....	88
Tabel 4.4 Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	89
Tabel 4.5 Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	90
Tabel 4.6 Bobot Nilai Setiap Skor .....	86
Tabel 4.7 Deskripsi Variabel Komunikasi Efektif .....	92
Tabel 4.8 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi .....	96
Tabel 4.9 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan .....	99
Tabel 4.10 Hasil Uji Validitas Variabel Penelitian .....	107
Tabel 4.11 Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian .....	110
Tabel 4.12 Hasil Uji Normalitas.....	111
Tabel 4.13 Hasil Uji Linieritas .....	112
Tabel 4.14 Hasil Uji Multikolinieritas .....	114
Tabel 4.15 Hasil Uji Koefesien Jalur .....	115
Tabel 4.16 Rekapitulasi Pengaruh Langsung, Tidak Langsung dan Pengaruh Total .....	122

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Hipotesis.....	62
Gambar 3.1 Model Struktural.....	76
Gambar 3.2 Metode Pemeriksaan .....	79
Gambar 4.1 Diagram Model Jalur Variabel Komunikasi Efektif, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan.....	123



## DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner
- Lampiran 2 Data Karakteristik Responden
- Lampiran 3 Data Jawaban Responden
- Lampiran 4 Hasil Analisis Data
- Lampiran 5 Biodata
- Lampiran 6 Plagiasisme



## ABSTRAK

Hafiz Hali Chisti. 2019. SKRIPSI. Judul: “Pengaruh Komunikasi Efektif Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi dengan Budaya Organisasi pada PT. Cheil Jedang Indonesia Pasuruan”

Pembimbing : Dr. Achmad Sani Supriyanto. SE.,M.Si

Kata Kunci : Komunikasi Efektif, Kinerja Karyawan, Budaya Organisasi

---

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting perusahaan karena perannya sebagai subyek pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Komunikasi Efektif dan Budaya Organisasi adalah faktor yang sangat penting dalam keefektifan kinerja karyawan dalam perusahaan. Sehingga kedua indikator tersebut tidak bisa lepas dari keberlangsungan suatu organisasi atau perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung komunikasi efektif terhadap kinerja karyawan serta seberapa besar pengaruh budaya organisasi memediasi komunikasi efektif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode pengambilan sampel yang digunakan adalah Propotional Random Sampling. Sampel yang diambil dalam penelitian ini berjumlah 109 responden. Data yang dikumpulkan melalui kuesioner, wawancara dan observasi. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan Path Analisis (Analisis Jalur).

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh langsung sebesar (0.585) dan tidak langsung sebesar (2.598) komunikasi efektif terhadap kinerja karyawan pada PT. Cheil Jedang Indonesia. Sedangkan variabel budaya organisasi memediasi sebesar (0.428) pengaruh komunikasi efektif terhadap kinerja karyawan pada PT. Cheil Jedang Indonesia Pasuruan.

## ABSTRACT

Chisti, Hali Hafiz. 2019. THESIS. Title: The Effect of Effective Communication towards the Employee's Performance Mediated by the Organizational Culture in PT. Cheil Jedang Indonesia, Pasuruan.

Advisor: Dr. Achmad Sani Supriyanto, SE., M.Si

Keywords: Effective communication, employer performance, organizational culture

---

Human resource is the most important asset of company because it takes roles as the main policy executor and operational company activity. Effective communication and organizational culture are the most essential factors in the effectiveness of the employee's performance in the company. Therefore, those two indicators cannot be separated from the continuity of organization or company. This research aims to discover the direct and indirect effect of effective communication towards the employee's performance and how the organizational culture mediated by the effective communication towards the employee's performance.

This research employs quantitative research approach by using Proportional Random Sampling. There are 109 respondents involved in this research. The data collected through questionnaire, interview and observation. Meanwhile the data analyzed using Path Analysis.

The results of the research display that the effective communication towards the employee's performance in PT. Cheil Jedang Indonesia shows 0.585 for the direct effect, meanwhile 2.598 for indirect effect. On the other hand, the variable of organizational culture mediation is 0.428 of the effective communication towards the employee's performance in PT. Cheil Jedang Indonesia, Pasuruan.

## مستخلص البحث

جستي، حافظ حالي. 2019 البحث الجامعي تأثير التواصل الفعال على أداء الموظف بوساطة الثقافة التنظيمية في شركة محدودة جيل جيداع إندونيسيا باسوروهن

المشرف: الدكتور أحمد ثاني سفيرينطو، الماجستير.

كلمات أساسية: التواصل الفعال، أداء الموظف، الثقافة التنظيمية.

الموارد البشرية هي أهم أصول الشركة بسبب دورها كموضوع لتنفيذ سياسات الشركة وأنشطتها التشغيلية. التواصل الفعال والثقافة التنظيمية عاملان مهمان للغاية في فعالية أداء الموظفين في الشركة. بحيث لا يمكن فصل المؤشرين عن استدامة المنظمة أو الشركة. الغرض من هذه الدراسة هو تحديد الآثار المباشرة وغير المباشرة للتواصل الفعال على أداء الموظف ومدى تأثير الثقافة التنظيمية على التواصل الفعال على أداء الموظف.

يستخدم هذا البحث مقارنة كمية مع طريقة أخذ العينات المستخدمة وهي أخذ العينات العشوائية. بلغت العينات المأخوذة في هذه الدراسة 109 مشاركين. البيانات التي تم جمعها من خلال الاستبيانات والمقابلات والملاحظات. يستخدم تحليل البيانات في هذه الدراسة تحليل المسار (تحليل المسار)

تشير نتائج الدراسة إلى وجود تأثير مباشر لـ (0.585) وغير مباشر (2.598) اتصال فعال على أداء الموظف في حزب العمال. تشير جيدانغ إندونيسيا. بينما تتوسط متغيرات الثقافة التنظيمية بنسبة (0.428) تأثير التواصل الفعال على أداء الموظف شركة محدودة جيل جيداع إندونيسيا باسوروهن.

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Komunikasi dan kehidupan merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya. Komunikasi adalah suatu aspek kehidupan manusia yang paling mendasar, penting dan kompleks. Kehidupan sehari-hari kita sangat dipengaruhi oleh komunikasi kita sendiri dengan orang lain, bahkan pesan yang berasal dari orang yang tidak tahu menjadi tahu. Kegiatan komunikasi selalu dilakukan manusia di dalam aktivitasnya sehari-hari seperti di lingkungan tempat kerja, perkuliahan bahkan tempat umum.

Komunikasi merupakan bagian yang penting dalam kehidupan kerja. Hal ini mudah dipahami sebab komunikasi yang tidak baik bisa mempunyai dampak yang luas terhadap kehidupan organisasi, misalnya konflik antar pegawai, dan sebaliknya komunikasi yang baik dapat meningkatkan saling pengertian, kerjasama dan juga kepuasan kerja. Mengingat yang bekerjasama dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan merupakan sekelompok sumber daya manusia dengan berbagai karakter, maka komunikasi yang terbuka harus dikembangkan dengan baik. Dengan demikian masing-masing pegawai dalam organisasi mengetahui tanggung jawab dan wewenang masing-masing. Pegawai yang mempunyai kompetensi komunikasi yang baik akan mampu memperoleh dan mengembangkan tugas yang diembannya, sehingga tingkat kinerja pegawai

menjadi semakin baik. Komunikasi memegang peranan penting di dalam menunjang kelancaran aktivitas pegawai dalam organisasi.

Komunikasi juga berlaku di dalam kegiatan organisasi, baik menyangkut komunikasi internal maupun komunikasi eksternal, dimana *Public Relations* atau Hubungan Masyarakat (Humas) mempunyai peranan dalam kegiatan tersebut. *Public Relations* atau Hubungan Masyarakat (Humas) memiliki peran dan fungsi yang penting dalam pengembangan organisasi. Peran tersebut menuntut organisasi untuk membangun hubungan baik, dengan publik, sehingga diperlukan Humas yang menangani masalah tersebut agar organisasi atau lembaga tidak mengecewakan publik.

Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi. Komunikasi formal adalah komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi kepentingan organisasi. Isinya berupa cara kerja di dalam organisasi, produktivitas, dan berbagai pekerjaan yang harus dilakukan dalam organisasi.

Perusahaan saat ini menghadapi beragam tantangan dalam memasuki era globalisasi. Era ini pun akhirnya menimbulkan sebuah kompetisi yang berat di antara perusahaan. Hal ini secara tidak langsung akan mendorong perusahaan untuk tetap mempertahankan diri di tengah persaingan tersebut. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu aset penting organisasi yang dapat menggerakkan sumber daya lainnya. Dewasa ini, banyak organisasi yang telah

menyadari pentingnya memelihara sumber daya manusia. SDM memiliki sumbangan yang sangat besar dalam menentukan keberhasilan perusahaan sehingga timbul tuntutan adanya peranan penting manajemen sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan.

Manajemen SDM adalah aktivitas yang penting dalam sebuah perusahaan. Perusahaan perlu mengatur SDM untuk mencapai tujuannya dengan efektif serta senantiasa menjaga dan menciptakan kondisi yang nyaman dan bergairah dalam bekerja. Hal inilah yang membuat perusahaan sadar akan nilai investasi karyawan sebagai aset terbesar perusahaan. Perusahaan tidak hanya memandang karyawan hanya sebagai modal atau biaya, tetapi karyawan dianggap sebagai salah satu bentuk *organizational resource* yang dapat meningkatkan kompetitif perusahaan.

Kinerja karyawan diukur dengan menggunakan penilaian kinerja. Penilaian kinerja karyawan digunakan perusahaan untuk mengetahui apakah aktifitas dan *output* yang dihasilkan sudah sesuai dengan tujuan perusahaan. Penilaian tersebut digunakan untuk mengetahui sampai sejauh mana tujuan perusahaan itu sudah dapat tercapai dalam kurun waktu atau periode yang sudah ditentukan oleh perusahaan. Kinerja organisasi merupakan gambaran mengenai hasil kerja organisasi dalam mencapai tujuannya yang tentu saja akan dipengaruhi oleh sumber daya yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Sumber daya yang dimaksud dapat berupa fisik seperti sumber daya manusia maupun nonfisik seperti peraturan, informasi, dan kebijakan, maka untuk lebih memahami mengenai faktor-faktor yang mampu mempengaruhi sebuah kinerja organisasi. Konsep kinerja organisasi juga menggambarkan bahwa setiap organisasi publik

memberikan pelayanan kepada masyarakat dan dapat dilakukan pengukuran kinerjanya dengan menggunakan indikator-indikator kinerja yang ada untuk melihat apakah organisasi tersebut sudah melaksanakan tugasnya dengan baik dan untuk mengetahui tujuannya sudah tercapai atau belum.

Menurut Marta dan Triwijayanti, 2016 dalam penelitiannya menjelaskan bahwa diketahui bahwa budaya organisasi dengan nilai t hitung sebesar  $-0,677$  lebih kecil dari  $2,00$  dan nilai signifikansi  $0,501$  lebih besar dari  $0,05$  dan komunikasi organisasi Hal nilai t hitung lebih kecil dari t tabel, diketahui bahwa budaya organisasi dengan nilai t hitung sebesar  $0,338$  lebih kecil dari  $2,00$  dan nilai signifikansi  $0,737$  lebih besar dari  $0,05$ .

#### Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan pengujian penelitian, diperoleh hasil bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan bagian produksi.

#### Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan pengujian penelitian, diperoleh hasil bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan produksi.

#### Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan pengujian penelitian, diperoleh hasil bahwa budaya organisasi dan komunikasi organisasi secara bersama-sama atau secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

PT. Cheil Jedang Indonesia merupakan perusahaan yang bergerak dibidang pengolahan pupuk. PT. Cheil Jedang Indonesia menjalankan kegiatan bisnisnya berdasarkan prinsip-prinsip tata kelola korporasi yang baik sehingga dapat berdaya saing yang tinggi di dalam era globalisasi.

Prestasi-prestasi yang pernah didapat oleh PT. Cheil Jedang Indonesia adalah sebagai berikut :

- 12 Januari 1993 : Teladan K3 tingkat nasional
- 5 Juni 1995 : Perusahaan terbaik dalam pengendalian lingkungan.
- 26 Juni 1997 : Perusahaan terbaik dalam pengendalian lingkungan dengan peringkat hijau.
- 24 Juli 1997 : Juara pertama penghijauan di lingkungan industri tingkat I Jawa Timur dan kinerja !PAL terbaik di Jawa Timur tahun 1996/1997.
- Tahun 2001 : Mendapat penghargaan 6 juta zero accident
- April 2002 : Mendapat penghargaan ISO 14000.
- November 2002 : Mendapat penghargaan ISO 9002.

- Desember 2003 : Sebagai produsen Lysine terbesar kedua di dunia.
- Tahun 2003 & 2004 : Mendapat penghargaan Perusahaan Terbaik dalam CJ Group, dan mendapatkan CJ Award.
- Tahun 2004 : Mendapat penghargaan sebagai Pemsahaan Eksportir terbaik di Jawa Timur.

Untuk mempertahankan citra serta eksistensi PT. Cheil Jedang Indonesia sebagai sebuah lembaga bukanlah pekerjaan yang mudah, ada langkah-langkah yang harus dilakukan pimpinan perusahaan diantaranya adalah meningkatkan komunikasi yang efektif dengan semua karyawan, membuat strategi organisasi yang baik, meningkatkan sarana dan prasarana di PT. Cheil Jedang Indonesia serta pemberdayaan karyawan agar tetap loyal, disiplin serta memiliki motivasi kerja yang baik. Setelah melakukan pegamatan awal di lapangan yang telah dilakukan peneliti di PT. Cheil Jedang Indonesia, fenomena-fenomena yang ditemukan adanya keluhan-keluhan konsumen terhadap pelayanan yang kurang maksimal, seperti kurangnya kecakapan dan tanggung jawab yang dimiliki karyawan terhadap tugas-tugas yang diberikan. Sehingga, masalah-masalah ini dapat menyebabkan tumbuhnya konflik yang menghambat kelangsungan hidup PT. Cheil Jedang Indonesia tersebut.

Berdasarkan penjelasan tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Komunikasi Efektif Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi dengan Budaya Organisasi di PT. Cheil Jedang Indonesia Pasuruan**

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka penulis merumuskan sebuah masalah yang akan dibahas sebagai berikut:

1. Apakah Komunikasi Efektif berpengaruh langsung terhadap Budaya Organisasi PT. Cheil Jedang Indonesia?
2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan PT. Cheil Jedang Indonesia?
3. Apakah Komunikasi Efektif berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi PT. Cheil Jedang Indonesia?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitiannya adalah untuk mengetahui:

1. Untuk menguji dan menganalisis apakah Komunikasi Efektif berpengaruh langsung terhadap Budaya Organisasi PT. Cheil Jedang Indonesia.
2. Untuk menguji dan menganalisis apakah Budaya Organisasi berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan PT. Cheil Jedang Indonesia?
3. Untuk menguji dan menganalisis apakah Komunikasi Efektif berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi PT. Cheil Jedang Indonesia?

## 1.4 Manfaat Penelitian

### 1. Kegunaan Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu sumber pengembangan ilmiah ilmu komunikasi secara keseluruhan, khususnya mengenai pengaruh komunikasi pimpinan terhadap kinerja karyawan di PT. Cheil Jedang Indonesia

### 2. Kegunaan Praktis

Secara praktis diharapkan dari hasil penelitian ini tidak hanya sekedar kajian ilmiah dengan praktek terkini, melainkan juga dapat memberikan informasi kepada PT. Cheil Jedang Indonesia dan peneliti selanjutnya.

#### a. PT. Cheil Jedang Indonesia

Hasil dari penelitian ini diharapkan menjadi masukan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan

#### b. Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan peneliti dan menjadi sarana mengaplikasikan ilmu komunikasi yang sudah dipelajari sebelumnya

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian ini akan dicantumkan beberapa hasil penelitian terdahulu oleh beberapa peneliti yang pernah penulis baca akan disajikan dalam tabel di bawah ini.

**Tabel 2.1**

**Matriks Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti	Judul	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Oleh Ernawati (2015)	Pengaruh Komunikasi Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kutai Timur	Metode verifikatif	Ada pengaruh positif dan signifikan komunikasi pimpinan terhadap kinerja pegawai pada Dinas Pendapatan Daerah Kabupaten Kutai Timur
2.	Arkanudin Budyanto (2015)	Pengaruh Komunikasi Pimpinan, Gaya	Metode verifikatif	1) ada pengaruh signifikan komunikasi pimpinan, gaya kepemimpinan dan motivasi

		<p>Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Di Pondok Pesantren (Survey di Pondok Pesantren Modern Islam Assalaam Surakarta)</p>		<p>terhadap prestasi kerja, 2) ada pengaruh secara simultan, komunikasi pimpinan, gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap prestasi kerja, 3) motivasi merupakan variabel yang paling berpengaruh diantara ketiga variabel terhadap prestasi kerja. Kata kunci : Komunikasi pimpinan, gaya kepemimpinan, motivasi dan prestasi kerja</p>
3.	<p>Maharani, Rima Enggar (2016)</p>	<p>Pengaruh Komunikasi Pimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Bagian UPMS V Surabaya Divisi Pelumas PT Pertamina</p>	<p>Metode verifikatif</p>	<p>Terdapat pengaruh komunikasi pimpinan terhadap kinerja karyawan Bagian UPMS V Surabaya Divisi Pelumas PT Pertamina (Persero)</p>

		(Persero)		
4.	Febriana, Annisa Fahma (2015)	Pengaruh Kualitas Komunikasi Interpersonal Pimpinan Terhadap Tingkat Kinerja Karyawan PT. Armada Finance Cabang Surakarta	Metode verifikatif	Terdapat hubungan antara kualitas komunikasi interpersonal pimpinan terhadap tingkat kinerja karyawan. Terdapat juga hubungan antara kualitas komunikasi interpersonal pimpinan dengan komitmen organisasi di PT. Armada Finance Cabang Surakarta
5.	Siti Azizah (2015)	The roles of communication and organizational culture in maintaining employees' loyalty (A Case study of Charoen Pokphand	Metode verifikatif	Ada pengaruh positif dan signifikan komunikasi pimpinan budaya organisasi di dalam perusahaan pokphand

		Company)		
6.	Mariama zakari dan kofi poku (2016)	Organizational culture and organizational performance : empirical evidence from the banking industry in Ghana	Metode verifikatif	Terdapat hubungan antara budaya organisasi terhadap tingkat kinerja karyawan.
7.	Abbod naseb, salina daud dan sivadass (2016)	The influence of organizational culture on organizational performance : the moderating role of strategi communication	Metode verifikatif	Terdapat hubungan antara kualitas komunikasi pimpinan terhadap tingkat kinerja karyawan dan budaya organisasi.

## 2.2 Kerangka Konseptual

Secara umum kinerja (*performance*) didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja karyawan adalah ukuran dari seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada

organisasi, dalam hal ini perusahaan tempatnya bekerja. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan performa organisasi secara umum (Mathis dan Jackson, 2002:78). Hasibuan (2006:108) berpendapat bahwa ukuran ini adalah ukuran dari seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi tempatnya bekerja. Hasil dari kontribusi ini yang dinamakan dengan kinerja.

Sejauhmana mana semua anggota organisaisi mempunyai kesadaran tentang berkinerja yang tinggi untuk kemajuan organisasi. Bagaimana tujuan-tujuan kinerja dikomunikasikan secara jelas di dalam sekolah, antar pegawai atau antara pegawai dengan pimpinan. Semua anggota organisasi disemua tingkat dalam organisasi harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi, produktivitas tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah, demikian pula menunjukkan perhatian besar pada anggota organisasi yang lainnya.

Menurut Wibowo (2000:19) mengungkapkan bahwa kinerja karyawan mengacu pada prestasi kerja karyawan yang diukur berdasarkan standar/ kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan secara optimal dalam suatu perusahaan, terdapat beberapa faktor yang dianggap dapat mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain sebagai berikut :

1. Strategi organisasional (nilai tujuan jangka pendek dan jangka panjang).
2. Batasan situasional (budaya organisasi dan kondisi ekonomi).
3. Atribut individual (kemampuan dan ketrampilan).

## 2.3 Kerangka Teoritis

### 2.3.1 Komunikasi

#### 2.3.1.1 Pengertian Komunikasi

Komunikasi adalah hubungan kontak antar dan antara manusia baik individu maupun kelompok. Dalam kehidupan sehari-hari disadari atau tidak komunikasi adalah bagian dari kehidupan manusia itu sendiri. Manusia sejak dilahirkan sudah berkomunikasi dengan lingkungannya.

Menurut Ruslan (2008:83) bahwa: “Komunikasi merupakan alat yang penting dalam fungsi *public relations*.” Publik menaungi dan menghargai suatu kinerja yang baik dalam kegiatan komunikasi secara efektif dan sekaligus kinerja yang baik tersebut untuk menarik perhatian publik serta tujuan penting yang lainnya dari fungsi *public relations*.

Menurut Suprpto (2011:6) komunikasi adalah: “Suatu proses interaksi yang mempunyai arti antara sesama manusia.” Komunikasi merupakan salah satu aspek terpenting namun juga kompleks dalam kehidupan manusia. Manusia sangat dipengaruhi oleh komunikasi yang dilakukannya dengan manusia lain, baik yang sudah dikenal maupun yang tidak dikenal sama sekali.

Komunikasi adalah pertukaran pesan verbal maupun non verbal antara si pengirim dengan si penerima pesan untuk mengubah tingkah laku (Muhammad, 2007). Menurut Lasswell (dalam Sendjaya, 1994) komunikasi pada dasarnya merupakan suatu proses yang menjelaskan siapa mengatakan apa dengan saluran apa, kepada siapa mengatakan apa dengan akibat atau hasil apa (*who, say what, in wich chanel, to whom, with what effect?*).

Istilah komunikasi atau *communication* berasal dari bahasa latin, yaitu *communicatus* yang berarti berbagi atau menjadi milik bersama. Kata sifatnya *communis* yang bermakna umum atau bersama-sama. Dengan demikian komunikasi menurut Lexicographer (ahli kamus bahasa), menunjuk pada suatu upaya yang bertujuan berbagi untuk mencapai kebersamaan. (Marhaeni Fajar, 2009: 31)

Secara terminology, komunikasi berasal dari bahasa "communis" atau "common" dalam bahasa inggris berarti sama. Berkomunikasi berarti kita sedang berusaha mencapai kesamaan makna "commonness" atau dengan ungkapan lain, melalui komunikasi kita mencoba berbagi informasi, gagasan atau sikap kita dengan partisipan. Dengan berkomunikasi, manusia dapat saling berhubungan satu sama lain. Tidak ada manusia yang tidak akan terlibat dalam komunikasi.

Proses komunikasi dimulai dari pikiran orang yang akan menyampaikan pesan atau informasi. Apa yang dipikirkan itu kemudian dilambangkan (simbol) baik berupa ucapan ataupun isyarat gambar. Proses selanjutnya dengan memulai transmisi berupa media dan perantara atau channel misalnya telepon, surat, secara lisan dan lain-lain, maka pesan yang disampaikan tiba pada si penerima. Dalam diri penerima, pertama-tama ia menerima pesan, kemudian mencoba menafsirkan pesan (*decode*) dan akhirnya memahami isi pesan. Jawaban atau reaksi dari penerima pesan kepada pengirim pesan merupakan umpan balik (*feed back*) apabila terjadi perubahan dari diri penerima pesan, berarti komunikasi berhasil.

Menurut William F Glueck (dalam Sendjaya, 1994) komunikasi dapat dibagi menjadi dua bagian utama : 1) *interpersonal communications* yang

merupakan proses pertukaran informasi serta pemindahan pengertian antara dua orang atau lebih di dalam kelompok kecil manusia. 2) *organization communication* dimana pembicara secara sistematis memberikan informasi dan memindahkan pengertian kepada orang banyak di dalam organisasi dan kepada pribadi-pribadi dan lembaga-lembaga yang berhubungan.

Komunikasi interpersonal personal biasanya dimotivasi oleh berbagai faktor yang menghasilkan bermacam-macam hasil dan efek atau pengaruh . Melalui komunikasi diharapkan dapat membawa hasil pertukaran dan berbagai macam pengaruh yang memotivasi ke arah yang baik (Joseph A. Devito, 1997).

Pimpinan dalam suatu organisasi dituntut untuk memiliki kemampuan berkomunikasi. Suatu kecakapan utama bagi seorang pimpinan adalah kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif. Memperoleh pengertian kebijakan-kebijakan, menjaga bahwa instruksi-instruksi dimengerti dengan jelas dan mengusahakan perbaikan-perbaikan dalam pelaksanaan, semuanya tergantung dari komunikasi yang efektif (George R.Terry & Leslie W. Rue, 2001)

Komunikasi dalam organisasi adalah proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah (Muhammad, 1995).

### 2.3.1.2 Efektivitas Komunikasi

Efektivitas komunikasi dapat dilihat dari beberapa kriteria. Menurut Pareek (2004:69) yang dimaksud komunikasi yang efektif jika:

#### 1. Kemurnian komunitas

Suatu pesan yang tidak mengalami penyimpangan disebut murni.

#### 2. Penghematan

Dalam suatu komunikasi yang efektif digunakan tenaga, waktu, simbol, dan petunjuk minimum untuk melambangkan suatu pesan tanpa kehilangan kemurnian dan dampaknya.

#### 3. Kesesuaian

Kesamaan antara pesan yang disampaikan dengan pesan yang diterima yang selanjutnya memberikan umpan balik sesuai dengan harapan pengirim pesan.

#### 4. Pengaruh

Jika komunikator mengharapkan jawaban yang empatis dan ia mendapatkannya sebagai hasil interaksinya, maka dapat dikatakan bahwa ia berhasil mempengaruhi orang lain.

#### 5. Membangun hubungan

Suatu komunikasi yang efektif membantu membangun kepercayaan dan hubungan antar pribadi yang lebih baik antara sumber dan sasaran.

## 6. Menggunakan umpan balik

Umpan balik merupakan suatu mekanisme yang sangat efektif guna memperbaiki komunikasi.

### 2.3.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komunikasi

Menurut Rivai (2004:428) faktor yang umumnya mempengaruhi komunikasi antara lain karena pengaruh :

#### 1. Jabatan

Level jabatan sangat mempengaruhi kelancaran komunikasi. Bagi yang memiliki jabatan yang lebih tinggi malu jika harus berkomunikasi dengan bawahannya, demikian pula bawahan merasa canggung untuk berkomunikasi dengan atasannya.

#### 2. Tempat

Ruang kerja yang terpisah (yang mungkin jauh) akan mempengaruhi komunikasi, baik antar karyawan yang selevel maupun antara atasan dengan bawahan.

#### 3. Alat Komunikasi

Alat komunikasi sangat besar pengaruhnya dalam menciptakan kelancaran dalam berkomunikasi. Akan tetapi saat ini masalah alat bukan penghalang lagi karena telah ada alat komunikasi seperti Hand Phone.

#### 4 . Kepadatan Kerja

Kesibukan kerja yang dihadapi dari waktu ke waktu merupakan penghambat komunikasi. Kesibukan kerja yang terjadi memungkinkan mereka tidak sempat atau tidak ada waktu untuk berkomunikasi dengan yang lain.

##### 2.3.1.4 Komunikasi Organisasi

Mengenai organisasi, salah satu definisi menyebutkan bahwa organisasi merupakan satu kumpulan atau sistem individual yang melalui satu hirarki jenjang dan pembagian kerja, berupa mencapai tujuan yang ditetapkan. Dengan landasan konsep komunikasi dan organisasi sebagaimana yang diuraikan, komunikasi organisasi menurut Gold Halber yaitu arus pesan dalam suatu jaringan yang sifat hubungannya saling bergantung satu sama lain (*the flow of message within a network of interdependent relationship*)

Pengertian komunikasi organisasi dalam buku “*komunikasi organisasi strategi meningkatkan kinerja perusahaan*” adalah perilaku perorganisasian yang terjadi dan bagaimana mereka yang terlibat dalam proses itu bertransaksi dan memberi amkna atas apa yang sedang terjadi. (R.Wayne Pace & Don F Faules, 2006:33)

Golddhaber (1986) memberikan definisi komunikasi organisasi sebagai proses penciptaan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah. Pengertian tersebut mengandung beberapa konsep sebagai berikut :

### 1. Proses

Suatu organisasi adalah suatu sistem yang terbuka dan dinamis yang secara tidak langsung menciptakan saling tukar menukar informasi satu sama lain. Karena kegiatan yang berulang-ulang dan tiada hentinya tersebut maka dikatakan sebagai suatu proses.

### 2. Pesan

Pesan adalah susunan simbol yang penuh arti tentang objek, orang, kejadian yang dihasilkan oleh interaksi dengan orang lain. Pesan dalam organisasi dapat dilihat menurut beberapa klasifikasi yang berhubungan dengan bahasa, penerima yang dimaksud, metode difusi, dan arus tujuan dari pesan. Klasifikasi pesan dalam bahasa dapat dibedakan menjadi 2 (dua) bagian yaitu verbal dan non verbal, dimana pesan verbal dalam organisasi berupa: surat, memo, percakapan, dan pidato. Sedangkan pesan non verbal dalam organisasi bisa berupa: bahasa gerak tubuh, sentuhan, ekspresi wajah, dan lain-lain.

### 3. Jaringan

Organisasi terdiri dari satu seri orang yang tiap-tiapnya menduduki posisi atau peranan tertentu dalam organisasi. Ciptaan dan pertukaran pesan dari orang-orang ini terjadi melewati suatu set jalan kecil yang dinamakan jaringan komunikasi. Suatu jaringan komunikasi ini mungkin mencakup hanya dua orang, beberapa orang atau keseluruhan organisasi. Luas dari jaringan komunikasi ini dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya: arah dan arus pesan, isi pesan, hubungan peranan, dan lain-lain.

#### 4. Keadaan saling tergantung

Hal ini telah menjadi sifat dalam organisasi yang merupakan suatu sistem yang terbuka. Bila suatu bagian dari organisasi mengalami gangguan maka akan berpengaruh kepada bagian yang lainnya dan mungkin juga kepada seluruh sistem organisasi.

#### 5. Hubungan

Karena organisasi merupakan suatu sistem yang terbuka, sistem kehidupan sosial maka untuk berfungsinya bagian-bagian itu terletak pada manusia yang ada dalam organisasi. Oleh karena itu hubungan manusia dalam organisasi yang memfokuskan kepada tingkah laku komunikasi dari orang yang terlibat suatu hubungan perlu dipelajari. Sikap, skill, dan moral dari seseorang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh hubungan yang bersifat organisasi.

#### 6. Lingkungan

Yang dimaksud lingkungan adalah semua totalitas secara fisik dan faktor sosial yang diperhitungkan dalam pembuatan keputusan mengenai individu dalam suatu sistem. Yang termasuk dalam lingkungan internal adalah personal (karyawan), staf, golongan fungsional dari organisasi, dan juga komponen lainnya seperti tujuan, produk, dan lainnya. Organisasi sebagai sistem terbuka harus berinteraksi dengan lingkungan eksternal seperti: teknologi, ekonomi, dan faktor sosial. Karena faktor lingkungan berubah-ubah maka organisasi memerlukan informasi baru untuk mengatasi perubahan dalam lingkungan dengan menciptakan dan melakukan pertukaran pesan baik secara internal maupun eksternal.

## 7. Ketidakpastian

Ketidakpastian adalah perbedaan informasi yang tersedia dengan informasi yang diharapkan. Ketidakpastian dalam organisasi juga disebabkan oleh terjadinya banyak informasi yang diterima daripada informasi yang sesungguhnya diperlukan untuk menghadapi lingkungan mereka. Bisa dikatakan ketidakpastian dapat disebabkan oleh terlalu sedikit informasi yang didapatkan dan juga karena terlalu banyak informasi yang diterima.

Dari berbagai definisi yang dikemukakan oleh para ahli mengenai komunikasi organisasi ini dapat disimpulkan definisi komunikasi organisasi sebagai berikut:

1. Komunikasi organisasi terjadi dalam suatu sistem terbuka yang dipengaruhi oleh pihak internal maupun eksternal
2. Komunikasi organisasi meliputi pesan, tujuan, arus komunikasi dan media komunikasi
3. Komunikasi organisasi meliputi orang yang mempunyai skill, hubungan dan perasaan yang sama.

Dilihat dari arah komunikasi ada dua macam komunikasi yaitu komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal

### 1. Komunikasi vertikal

Dalam komunikasi vertikal dapat dibagi menjadi 2 arah, yaitu komunikasi ke bawah dan komunikasi ke atas.

a. Komunikasi ke bawah (*downward communication*)

Proses komunikasi yang berlangsung dari tingkatan tertentu dalam suatu kelompok atau organisasi ke tingkatan yang lebih rendah disebut komunikasi ke bawah. Ketika membayangkan para manager berkomunikasi dengan bawahannya, komunikasi dengan pola kebawah adalah pola yang pada umumnya diperkirakan. Pola tersebut digunakan oleh para pemimpin untuk mencapai tujuannya. Seperti untuk memberikan instruksi kerja, menginformasikan suatu peraturan dan prosedur-prosedur yang berlaku kepada anak buahnya, menentukan masalah yang perlu perhatian. Tetapi komunikasi dalam bentuk ini tidak selalu harus secara lisan atau bertatap muka secara langsung. Memo ataupun surat yang dikirimkan oleh direksi kepada bawahannya juga termasuk komunikasi ke bawah. (Stephen P. Robbins, 1999:148)

Dalam banyak organisasi, komunikasi ke bawah sering kali tidak mencukupi dan tidak akurat, seperti terjadi dalam pernyataan yang sering kali dengar dari anggota organisasi bahwa tidak memahami apa yang sesungguhnya terjadi. Keluhan-keluhan seperti ini menunjukkan terjadinya komunikasi yang tidak efektif dan butuhnya individu-individu akan informasi yang relevan dengan pekerjaan mereka. (John M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson, 2006:121)

Informasi dari atasan ke bawahan menurut Yulius Eka Agung Saputra (2014:172) meliputi:

- a) Informasi tentang bagaimana melakukan pekerjaan.
  - b) Informasi tentang dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaannya.
  - c) Informasi tentang kebijakan dan praktik organisasi.
  - d) Informasi tentang kinerja pegawai.
  - e) Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas.
- b. Komunikasi ke atas (*Upward communication*)

Sebuah organisasi yang efektif membutuhkan komunikasi ke atas sama banyaknya dengan komunikasi ke bawah. Dalam situasi seperti ini, komunikator berada pada tingkat yang lebih rendah dalam hierarki organisasi daripada penerima pesan. Beberapa bentuk komunikasi ke atas yang paling umum melibatkan pemberian saran, pertemuan kelompok, dan protes terhadap prosedur kerja. Ketika komunikasi ke atas tidak muncul, orang sering kali mencari sejumlah cara untuk menciptakan jalur komunikasi ke atas yang tidak formal.

Pengertian komunikasi ke atas menurut Soekardi Ds ialah “Kegiatan bawahan untuk menyampaikan keterangan, ide, pendapat, dan pernyataan lain kepada pimpinan dengan maksud mempengaruhi tingkah laku dan perbuatan pimpinan”

Komunikasi ke atas berperan menjalankan beberapa fungsi penting. Gary Kreps, seorang peneliti dalam bidang komunikasi organisasi dalam John M. Ivancevich, Robert Konopaske, Michael T. Matteson (2006: 121), menemukan beberapa di antaranya:

- a) Komunikasi ke atas menyediakan umpan balik bagi para manager mengenai isu-isu organisasi terbaru, masalah yang dihadapi, serta informasi mengenai operasi dari hari ke hari yang diperlukan untuk pengambilan keputusan mengenai bagaimana menjalankan organisasi.
- b) Hal ini merupakan sumber utama bagi manajemen untuk mendapatkan umpan balik untuk menentukan seberapa efektif komunikasi ke bawah dalam organisasi.
- c) Hal ini dapat mengurangi ketegangan pada karyawan dengan memberikan kesempatan pada anggota organisasi pada tingkat lebih rendah untuk membagikan informasi yang relevan dengan atasannya.
- d) Hal ini mendorong partisipasi dan keterlibatan karyawan, dan karenanya meningkatkan kohesivitas organisasi.

Sedangkan menurut Yulius Eka Agung Saputra (2014:172), pentingnya komunikasi ke atas adalah:

1. Memberi informasi berharga untuk pembuatan keputusan.
2. Mendorong keluhan yang muncul ke permukaan sehingga penyelia tahu apa yang mengganggu mereka.
3. Memberitahu penyelia kapan bawahan siap memberikan informasi.
4. Menumbuhkan apresiasi dan loyalitas kepada organisasi dengan memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengajukan pertanyaan dan menyumbang gagasan.
5. Mengizinkan penyelia untuk menentukan apakah bawahannya memahami apa yang diharapkan dari aliran informasi ke bawah

6. Membantu pegawai mengatasi masalah pekerjaan mereka.

c. Komunikasi horizontal

Menurut Muh Arni (2007:121) pengertian komunikasi horizontal atau mendatar adalah pertukaran pesan diantara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya di dalam organisasi.

Ketika komunikasi terjadi di antara anggota dari kelompok kerja yang sama, atau sesama staf yang sederajat, kita menggambarkannya sebagai komunikasi lateral/ horizontal. Kenapa diperlukan komunikasi horizontal jika komunikasi vertikal dalam kelompok masih efektif jawabannya adalah bahwa komunikasi horizontal dapat menghemat waktu dan dapat mempermudah koordinasi. Dalam beberapa kasus, komunikasi horizontal dapat dibenarkan secara formal. Seringkali komunikasi horizontal secara informal dibuat untuk memotong garis kewenangan vertikal dan dapat mempercepat pengambilan tindakan. (Stephen P. Robbins, 1999:149 )

Menurut Burhan Bungin (2006:274), fungsi komunikasi dalam organisasi antara lain sebagai berikut:

1. Fungsi informatif

Maksud dari informatif adalah seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih tepat. Informasi yang didapat dapat setiap anggotanya melaksanakan tugas secara pasti. Pada dasarnya, informasi dibutuhkan oleh semua orang yang mempunyai perbedaan kedudukan dalam suatu organisasi. Orang-orang dalam tatanan manajemen membutuhkan informasi untuk membuat suatu kebijakan dalam organisasi

ataupun untuk menyelesaikan konflik yang terjadi di dalam organisasi tersebut. Bawahan juga membutuhkan informasi untuk melaksanakan pekerjaannya, disamping itu, informasi tentang jaminan keamanan, jaminan sosial dan kesehatan, prosedur perizinan cuti dan sebagainya.

## 2. Fungsi regulatif

Fungsi regulatif ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang dita'ati dalam suatu organisasi. Ada dua hal yang berpengaruh dalam fungsi regulatif ini :

- a. Atasan atau orang-orang yang berada dalam tatanan manajemen memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan. Mereka juga mempunyai wewenang untuk memberikan perintah atau intruksi, sehingga dalam struktur organisasi kemungkinan mereka ditempatkan pada lapisan atas supaya perintah-perintahnya dilaksanakan sesuai intruksi. Namun, sikap bawahan untuk menjalankan perintah banyak bergantung pada:
  - 1) Keabsahan pimpinan dalam menyampaikan perintah.
  - 2) Kekuatan pemimpin dalam memberi sanksi
  - 3) Kepercayaan bawahan terhadap atasan sebagai seorang pemimpin sekaligus sebagai pribadi
  - 4) Tingkat kredibilitas pesan yang diterima bawahan
- b. Berkaitan dengan pesan. Pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja. Artinya, bawahan membutuhkan kepastian peraturan tentang pekerjaan yang boleh atau tidak boleh untuk dilakukan.

### 3. Fungsi persuasif

Dalam mengatur suatu organisasi tidak cukup dengan mengandalkan kewenangan dan kekuasaan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan yang lebih suka untuk mempersuasi bawahannya daripada memberi perintah. Sebab pekerjaan yang dilakukan secara suka rela akan lebih menghasilkan kepedulian yang lebih besar dibanding dengan pimpinan yang sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.

### 4. Fungsi integratif

Setiap organisasi berusaha untuk menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaan dengan baik. Ada dua saluran komunikasi formal yang terjadi dalam setiap organisasi yaitu seperti penerbitan khusus dalam organisasi tersebut dan laporan kemajuan organisasi. Juga saluran komunikasi informasi seperti perbincangan antar pribadi selama jam istirahat kerja, kegiatan pertandingan olahraga, ataupun kegiatan darmawisata. Pelaksanaan aktivitas ini akan menumbuhkan keinginan untuk berpartisipasi yang lebih besar dalam diri karyawan terhadap organisasi.

Pola komunikasi organisasi suatu sistem komunikasi vertikal dan horizontal menjadi model yang paling efektif dalam suatu pola komunikasi organisasi, dimana komunikasi yang terjadi antara pimpinan dan karyawan ataupun karyawan dengan karyawan terjadi secara langsung antara komunikator dengan komunikan, sehingga situasi komunikasi yang berlangsung secara interpersonal maupun kelompok. Ini menunjukkan bahwa pola komunikasi organisasi identik dengan proses komunikasi yang terjadi di suatu perusahaan,

karena pola komunikasi bagian dari proses dan proses komunikasi merupakan rangkaian dari aktifitas penyampaian pesan sehingga diperoleh feedback dari penerima pesan.

Salah satu tantangan besar dalam menentukan pola komunikasi organisasi adalah proses yang berhubungan dengan jaringan komunikasi. Jaringan komunikasi dapat membantu menentukan iklim dan moral organisasi, yang pada gilirannya akan berpengaruh pada jaringan komunikasi. Tantangan dalam menentukan pola komunikasi organisasi adalah bagaimana menyampaikan informasi kepada seluruh bagian organisasi dan bagaimana menerima informasi dari seluruh bagian organisasi. Untuk menjalankan dan mencapai tujuan tersebut maka dalam organisasi terdapat beberapa arah formal dan informal jaringan komunikasi dalam organisasi.

#### **2.3.1.5 Proses Komunikasi**

Proses komunikasi menurut Komala (2009: 83) adalah “Proses komunikasi terjadi manakala manusia berinteraksi dalam aktivitas komunikasi, menyampaikan pesan mewujudkan motif komunikasi.”

Suprpto (2011 : 5) mengutip Joseph A. Devito (1996) mengemukakan bahwa “Komunikasi adalah transaksi, Dengan transaksi dimaksudkan bahwa komunikasi merupakan suatu proses di mana komponenkomponennya saling terkait, dan bahwa para komunikatornya beraksi dan bereaksi sebagai suatu kesatuan dan keseluruhan.”

Sehingga dari pengertian-pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa proses komunikasi merupakan suatu proses berinteraksi atau terjadinya transaksi

dengan maksud dimana komponen-komponennya saling terkait dan para komunikator beraksi dan bereaksi.

Proses komunikasi terbagi menjadi dua tahap yaitu :

#### 1. Proses Komunikasi Secara Primer

Proses komunikasi secara primer adalah proses penyampaian pikiran dan atau perasaan seseorang kepada orang lain dengan menggunakan lambang (symbol) sebagai media. Lambang sebagai media primer dalam proses komunikasi adalah bahasa, kial, isyarat, gambar, warna, dan lain sebagainya yang secara langsung mampu “menerjemahkan” pikiran dan atau perasaan komunikator kepada komunikan.

#### 2. Proses Komunikasi Secara Sekunder

Proses komunikasi secara sekunder adalah proses penyampaian pesan oleh seseorang kepada orang lain dengan menggunakan alat atau sarana sebagai media kedua setelah memakai lambang sebagai media pertama.

Seorang komunikator menggunakan media kedua dalam melancarkan komunikasinya karena komunikan sebagai sasarannya berada di tempat yang relatif jauh atau jumlahnya banyak. Surat, telepon, teleks, surat kabar, majalah, radio, televisi, film, dan banyak lagi adalah media kedua yang sering digunakan dalam komunikasi. Effendy ( 2007 : 11).

Proses komunikasi memiliki tujuh unsur, diantaranya sumber, pesan, media, penerima, pengaruh, tanggapan balik, lingkungan. Setiap unsur memiliki peranan yang sangat penting dalam membangun proses komunikasi. Bahkan ketujuh unsur ini saling bergantung satu sama lainnya. Artinya, tanpa ke

ikutsertaan satu unsur akan memberi pengaruh pada jalannya komunikasi Cangara (2010 : 28). Agar komunikasi efektif, proses penyandian oleh komunikator harus bertautan dengan proses pengawasan sandian oleh komunikan. Effendy (2007 : 19) melihat pesan sebagai tanda esensial yang harus dikenal oleh komunikan. Semakin tumpang tindih bidang pengalaman (*field of experience*) komunikator dengan bidang pengalaman komunikan, akan semakin efektif pesan yang dikomunikasikan.

#### **2.3.1.6 Hambatan-hambatan dalam Komunikasi**

Menurut Ruslan (2008 : 9-10) adalah :

##### 1. Hambatan Dalam Proses Penyampaian (*Sender Barries*)

Hambatan di sini bisa datang dari pihak komunikatornya yang mendapat kesulitan dalam menyampaikan pesan-pesannya, tidak menguasai materi pesan dan belum memiliki kemampuan sebagai komunikator yang handal. Hambatan ini bisa jugaberasal dari penerima pesan tersebut (*receiver barrier*) karena sulitnya komunikan dalam memahami pesan itu dengan baik. Hal ini dapat disebabkan oleh rendahnya tingkat penguasaan bahasa, pendidikan, intelektual dan sebagainya yang terdapat dalam diri komunikan. Kegagalan komunikasi dapat pula terjadi dikarenakan faktor-faktor :*feed backnya* bahasa tidak tercapai, *medium barrier* (media atau alat yang dipergunaan kurang tepat) dan *decoding barrier* (hambatan untuk memahami pesan secara tepat)

## 2. Hambatan secara Fisik (*Phsysical Barries*)

Sarana fisik dapat menghambat komunikasi yang efektif, misalnya pendengaran kurang tajam dan gangguan pada sistem pengeras suara (*sound system*) yang sering terjadi dalam suatu ruangan kuliah/seminar/pertemuan. Hal ini dapat membuat pesan – pesan itu tidak efektif sampai dengan tepat kepada komunikan.

## 3. Hambatan Semantik (*Semantik Pers*)

Hambatan segi semantik (bahasa dan arti perkataan), yaitu adanya perbedaan pengertian dan pemahaman antara pemberi pesan dan penerima tentang satu bahasa atau lambang. Mungkin saja yang disampaikan terlalu teknis dan formal, sehingga menyulitkan pihak komunikan yang tingkat pengetahuan dan pemahaman bahasa teknis komunikator yang kurang.

## 4. Hambatan Sosial (*sychossial noies*)

Hambatan adanya perbedaan yang cukup lebar dalam aspek kebudayaan, adat istiadat, kebiasaan, persepsi, dan nilai – nilai yang dianut sehingga kecenderungan, kebutuhan serta harapan – harapan kedua belah pihak yang berkomunikasi juga berbeda.

### 2.3.1.7 Tujuan Komunikasi

Setiap proses komunikasi memiliki tujuan untuk efisiensi dan efektivitas. Efisiensi maksudnya adalah dengan sumber daya yang ada, tetap diusahakan sebuah proses komunikasi mencapai hasil yang maksimal. Ketika seorang komunikator menyampaikan pesan, materi pesan yang disampaikan sebisa mungkin mendapatkan *feed back* yang positif dari penerima pesannya, efektivitas

diartikan sebagai cara mengoptimalkan setiap fungsi komponen dalam proses komunikasi. Setiap unsur yang terlibat dalam proses komunikasi, baik itu komunikator, media, pesan, maupun komunikan harus memainkan perannya secara tepat untuk menciptakan iklim yang kondusif sehingga proses komunikasi mencapai tujuannya. Komala (2009 : 139-140).

Menurut Effendy (2007 : 32) tujuan sentral dari kegiatan komunikasi terdiri atas tiga tujuan utama, yaitu:

1. *To secure understanding*
2. *To establish acceptance*
3. *To motivate action*

Maksudnya adalah (*to secure understanding*), memastikan komunikan mengerti pesan yang diterimanya. Jika kata komunikasi sudah dapat di mengerti dan diterima, maka penerimanya itu harus dibina (*to establish acceptance*). Pada akhirnya kegiatan dimotivasikan (*to motivate action*).

### **2.3.1.8 Fungsi Komunikasi**

Dalam melaksanakan tugasnya seorang pimpinan harus dapat memanfaatkan proses komunikasi kepada pegawainya baik dilakukan secara perseorangan maupun dilakukan secara kelompok atau massa. Fungsi komunikasi adalah sebagai berikut :

1. Fungsi informatif, yaitu organisasi dipandang sebagai suatu sistem proses informasi. Bermakna seluruh anggota dalam suatu organisasi berharap dapat memperoleh informasi yang lebih banyak, lebih baik, dan lebih tepat.

2. Fungsi regulatif, fungsi ini berkaitan dengan peraturan-peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi. Ada dua hal yang mempengaruhi fungsi regulatif ini: pertama, atasan atau orang yang berada dalam tataran management, yaitu mereka memiliki kewenangan untuk mengendalikan semua informasi yang disampaikan; kedua, berkaitan dengan pesan-pesan regulatif pada dasarnya berorientasi pada kerja.
3. Fungsi persuasif, dalam mengatur suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu membawa hasil sesuai dengan yang diharapkan. Adanya kenyataan ini, maka banyak pimpinan lebih suka memersuasi bawahannya daripada memberi perintah.
4. Fungsi integratif, setiap organisasi berusaha menyediakan saluran yang memungkinkan karyawan dapat melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan baik.

Berkenaan dengan hal tersebut di atas, seorang pimpinan harus dapat melaksanakan komunikasi dengan baik terhadap pegawainya. Sehingga komunikasi yang dilakukan benar-benar sesuai dengan fungsinya dan dapat memberikan kontribusi bagi tercapainya tujuan lembaga.

Para pembuat kebijakan perlu menilai seberapa baik struktur organisasi dan proses memfasilitasi komunikasi yang jelas dan terarah untuk mencapai tujuan organisasi serta memberikan umpan balik bagi pekerja, dan memastikan bahwa peningkatan prestasi kerja yang diinginkan terpenuhi (Rajeswari Devadas, 2011)

Karena itulah menurut Muhammad (2007) komunikasi yang baik yang dilakukan oleh pimpinan dalam organisasi adalah sebagai berikut :

1. Pimpinan haruslah menetapkan tujuan bagi karyawan-karyawannya.
2. Pimpinan haruslah melatih karyawannya dan membantu mereka menjadi lebih efektif dalam pekerjaannya.
3. Pimpinan haruslah meninjau kemajuan karyawannya dalam bentuk hasil dan tujuan yang telah dicapainya dan tidak menghargai aktifitas atau kegagalan mereka tetapi hasil nyata dari tujuan mereka.
4. Pimpinan hendaklah memberikan bimbingan. Jika tidak kelompok terombang ambing, suasana kerja sama akan berkurang dan karyawan akan bekerja menurut arahnya masing-masing.
5. Pimpinan hendaklah menggunakan metode baru dalam kelompok dan bidang mereka untuk membuat anggota kelompok terus menerus menjadi lebih efektif.
6. Pimpinan hendaklah membuat perencanaan untuk masa mendatang. Pimpinan harus memproyeksikan kesempatan-kesempatan dan kesulitan-kesulitan dan merencanakan tindakan pengembangan untuk menyelesaikan pokok persoalan yang penting. Pimpinan berhasil hanya bila orang-orang dalam kelompoknya berhasil.
7. Pimpinan harus mengembangkan kemampuan orang-orangnya.
8. Pimpinan hendaklah menggunakan standar sosial dan finansial dalam menghargai prestasi karyawan.

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa komunikasi pimpinan yang baik tepat serta akan berjalan efektif apabila dalam prosesnya mencakup lima hal sebagai berikut:

1. Adanya kemampuan komunikasi untuk menanamkan keyakinan.
2. Adanya kemampuan komunikasi untuk memperoleh dukungan dari anggota untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Adanya komunikasi pimpinan untuk menghidupkan rasa percaya diri.
4. Adanya komunikasi pimpinan untuk bertanya apa dan mengapa.
5. Adanya komunikasi pimpinan dalam instruksi, *reward and punishment*.

#### 2.3.1.9 Komunikasi dalam Perspektif Islam

Dalam berbagai literatur tentang komunikasi Islam kita dapat menemukan setidaknya enam jenis gaya bicara atau pembicaraan (qaulan) yang dikategorikan sebagai kaidah, prinsip, atau etika komunikasi Islam, yaitu:

1. Qaulan Sadida (perkataan yang benar, jujur)

QS. An Nisa ayat 9

وَلِيَخْشَ الَّذِينَ لَوْ تَرَكَوْا مِنْ خَلْفِهِمْ ذُرِّيَّةً ضِعَافًا خَافُوا عَلَيْهِمْ فَلْيَتَّقُوا اللَّهَ  
وَلْيَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا

*“Dan hendaklah takut (kepada Allah) orang-orang yang sekiranya mereka meninggalkan keturunan yang lemah dibelakang mereka, yang mereka khawatirkan terhadap (kesejahteraannya)nya. Oleh sebab itu, hendaklah mereka bertaqwa kepada Allah dan hendaklah mereka berbicara dengan tutur kata yang benar (qaulan sadida)”*.

2. Qaulan Baligha (tepat sasaran, komunikatif, to the point, mudah dimengerti)

QS. An Nisa ayat 63

أُولَئِكَ الَّذِينَ يَعْلَمُ اللَّهُ مَا فِي قُلُوبِهِمْ فَأَعْرِضْ عَنْهُمْ وَعِظْهُمْ وَقُلْ لَهُمْ فِي  
أَنْفُسِهِمْ قَوْلًا بَلِيغًا

*“Mereka itu adalah orang-orang yang Allah mengetahui apa yang di dalam hati mereka. karena itu berpalinglah kamu dari mereka, dan berilah mereka pelajaran, dan katakanlah kepada mereka Qaulan Baligha –perkataan yang berbekas pada jiwa mereka”.*

3. Qaulan Ma’rufa (perkataan yang baik)

QS. Al Ahzab ayat 32

يَا نِسَاءَ النَّبِيِّ لَسْتُنَّ كَأَحَدٍ مِنَ النِّسَاءِ إِنِ اتَّقَيْتُنَّ فَلَا تَخْضَعْنَ بِالْقَوْلِ فَيَطْمَعَ  
الَّذِي فِي قَلْبِهِ مَرَضٌ وَقُلْنَ قَوْلًا مَعْرُوفًا

*“Hai isteri-isteri Nabi, kamu sekalian tidaklah seperti wanita yang lain, jika kamu bertakwa. Maka janganlah kamu tunduk dalam berbicara sehingga berkeinginanlah orang yang ada penyakit dalam hatinya] dan ucapkanlah Qaulan Ma’rufa –perkataan yang baik.”*

4. Qaulan Karima (perkataan yang mulia)

QS. Al Isra’ ayat 23

وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا يَبُلُغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا

“Dan Tuhanmu telah memerintahkan agar kamu jangan menyembah selain Dia dan hendaklah berbuat baik kepada ibu bapak. Jika salah seorang diantara keduanya atau kedua-duanya sampai berusia lanjut dalam pemeliharaanmu, maka sekali-kali janganlah engkau mengatakan kepada keduanya perkataan “ah” dan jangan engkau membentak keduanya dan ucapkanlah kepada keduanya perkataan yang baik”.

Dari ayat tersebut jelas bahwa kita diperintahkan untuk mengucapkan perkataan yang baik atau mulia karena perkataan yang baik dan benar adalah suatu komunikasi yang menyeru kepada kebaikan dan merupakan bentuk komunikasi yang menyenangkan.

##### 5. Qaulan Layyinan (perkataan yang lembut)

QS. Thaha ayat 43-44

اذْهَبَا إِلَىٰ فِرْعَوْنَ إِنَّهُ طَغَىٰ  
فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا لَّعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ

“Pergilah kamu berdua kepada Fir’aun karena benar-benar dia telah melampaui batas. Maka berbicaralah kamu berdua kepadanya dengan kata-kata yang lemah lembut, mudah-mudahan dia sadar atau takut”.

Dari ayat tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *Qaulan Layyina* berarti pembicaraan yang lemah-lembut, dengan suara yang enak didengar,

dan penuh keramahan, sehingga dapat menyentuh hati maksudnya tidak mengeraskan suara, seperti membentak, meninggikan suara. Siapapun tidak suka bila berbicara dengan orang-orang yang kasar. Rasullulah selalu bertuturkata dengan lemah lembut, hingga setiap kata yang beliau ucapkan sangat menyentuh hati siapapun yang mendengarnya. Dalam *Tafsir Ibnu Katsir* disebutkan, yang dimaksud *layina* ialah kata kata sindiran, bukan dengan kata kata terus terang atau lugas, apalagi kasar.

Ayat di atas adalah perintah Allah SWT kepada Nabi Musa dan Harun agar berbicara lemah-lembut, tidak kasar, kepada Fir'aun. Dengan *Qaulan Layina*, hati komunikan (orang yang diajak berkomunikasi) akan merasa tersentuh dan jiwanya tergerak untuk menerima pesan komunikasi kita.

Dengan demikian, dalam komunikasi Islam, semaksimal mungkin dihindari kata-kata kasar dan suara (intonasi) yang bernada keras dan tinggi. Allah melarang bersikap keras dan kasar dalam berdakwah, karena kekerasan akan mengakibatkan dakwah tidak akan berhasil malah ummat akan menjauh. Dalam berdoa pun Allah memerintahkan agar kita memohon dengan lemah lembut, "*Berdoalah kepada Tuhanmu dengan berendah diri dan suara yang lemahlembut, sungguh Allah tidak menyukai orang-orang yang melampaui batas,*" (*Al A'raaf* ayat 55)

6. Qaulan Maysura (perkataan yang ringan)

QS. Al Isra' ayat 28

وَأِمَّا تُعْرِضَنَّ عَنْهُمْ ابْتِغَاءَ رَحْمَةٍ مِنْ رَبِّكَ تَرْجُوهَا فَقُلْ لَهُمْ قَوْلًا مَيْسُورًا

*”Dan jika kamu berpaling dari mereka untuk memperoleh rahmat dari Tuhannya yang kamu harapkan, maka katakanlah kepada mereka Qaulan Maysura –ucapan yang mudah”.*

### **2.3.2 Budaya Organisasi**

Budaya Organisasi Definisi budaya yang dikemukakan oleh Moeljono,2006: 17 merupakan produk konteks pasar di tempat organisasi beroperasi, peraturan yang menekan, dan sebagainya. Selain itu, budaya juga merupakan produk struktur dan fungsi yang ada dalam organisasi, misalnya organisasi yang tersentralisasi berbeda dengan organisasi yang terdesentralisasi. Dan yang terakhir, budaya organisasi juga didefinisikan sebagai produk sikap orang-orang dalam pekerjaan mereka, hal tersebut berarti produk perjanjian psikologis antara individu dengan organisasi.

Suyanto, 2007: 217 mendefinisikan budaya organisasi sebagai program pemikiran secara kolektif yang membedakan para anggota suatu organisasi dari organisasi lainnya. Budaya organisasi memiliki pengaruh kuat terhadap perilaku karyawan. Budaya organisasi ini dapat membentuk lingkungan yang destruktif atau konstruktif dalam sebuah perusahaan sehingga meningkatkan kinerja karyawan dan kenyamanan dalam bekerja (Safaria, 2004:9).

Budaya organisasi yang didefinisikan oleh Edgar H. Schein (dalam Tangkilisan, 2007:15) yaitu sebagai pola asumsi dasar bersama yang dipelajari oleh kelompok dalam suatu organisasi sebagai alat dalam memecahkan masalah terhadap penyesuaian faktor eksternal dan integrasi faktor internal, dan telah terbukti sah, dan selanjutnya diajarkan kepada para anggota organisasi yang baru

sebagai cara untuk mempersepsikan, memikirkan, dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah yang dihadapi.

Berdasarkan berbagai pendapat dari para ahli, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan sebuah nilai yang dianut oleh seluruh karyawan dalam sebuah organisasi. Dimana setiap karyawan harus memahami karakteristik budaya organisasi diperusahaan, ciri khas dari suatu organisasi tersebut untuk menunjang kinerja karyawan sehingga manfaat budaya organisasi sebagai factor konstruktif suatu perusahaan atau organisasi dalam meningkatkan kinerja karena merasa nyaman dalam bekerja dengan adanya.

Budaya organisasi memiliki empat tipe budaya sebagaimana yang dikemukakan oleh Cameron dan Quinn (dalam, Rangkuti, 2011: 33) yaitu (1) Clan Culture, (2) Adhocracy Culture, (3) Market Culture, (4) Hierarcy Culture. budaya organisasi dapat tercapai.

Robbins dan Judge (2008:256) ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan, merupakan hakikat kultur sebuah organisasi (1) Inovasi, (2) Perhatian terhadap hal detail, (3) Orientasi hasil, (4) Orientasi orang atau individu, (5) Orientasi tim, (6) Agresifitas, (7)Stabilitas.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan indicator yang didasarkan pada karakteristik budaya organisasi dari Robbins dan Judge (2008:256), hal tersebut didukung dengan penelitian sebelumnya yang menggunakan karakteristik budaya organisasi sebagai indikator budaya organisasi yaitu Robbins dan judge dalam (Soedjono 2005, Herlista (2013),

Widagdo dkk,2013, Arianty 2014, Zunaidah 2014, Gultom 2014, Akbar 2013,Rojuaniah 2012, Johannes dan Silitonga 2013)

Menurut Mondy dan Noe (1990) menyatakan bahwa budaya suatu perusahaan berakar pada rangkaian contoh perilaku dari pemimpin perusahaan; apa yang mereka lakukan bukan apa yang mereka katakan. Dengan kata lain, kepemimpinan suatu perusahaan sangat mempengaruhi budaya perusahaan tersebut.

Selain faktor pemimpin, sejumlah faktor yang berinteraksi mempengaruhi budaya perusahaan yaitu :

### **1. Komunikasi**

Komunikasi yang efektif dalam organisasi mempunyai dampak positif terhadap budaya perusahaan. Dengan komunikasi yang efektif, pihak manajemen dapat melakukan sosialisasi tujuan dan misi perusahaan, menyampaikan aturan perusahaan, dan memberitahukan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan./ Pola komunikasi yang diterapkan dalam perusahaan akan menciptakan suatu pola tingkah laku karyawan dalam berhubungan antar mereka satu sama lain, ataupun antara atasan dan bawahan.

### **2. Motivasi**

Upaya-upaya manajemen memotivasi karyawan juga membentuk budaya tersendiri dalam perusahaan. Apakah karyawan selalu dimotivasi dengan uang, bagaimana perusahaan memandang kerja keras karyawan, atau

sejauh mana perusahaan memperhatikan kondisi lingkungan kerja. Upaya perusahaan memotivasi karyawan akan menunjukkan bagaimana perusahaan memandang sumber daya manusia yang ada didalamnya.

### **3. Karakteristik Organisasi**

Ukuran dan kompleksitas organisasi akan menentukan tingkat spesialisasi dan hubungan personal, yang selanjutnya mempengaruhi tingkat otoritas pengambilan keputusan, kebebasan, tanggung jawab, dan proses komunikasi yang terjadi. Selain itu, bidang kegiatan organisasi juga mempengaruhi budaya yang berlaku di organisasi.

### **4. Proses-proses Administrasi**

Yang dimaksud dalam hal ini adalah pemberian penghargaan terhadap yang berprestasi, toleransi terhadap konflik, dan kerja kelompok yang terjadi. Proses ini akan mempengaruhi budaya karena akan menunjukkan individu yang bagaimana yang dipandang berhasil dalam perusahaan, bagaimana perusahaan memandang konflik, dan apakah perusahaan tersebut menekankan kerja kelompok atau individu.

### **5. Struktur Organisasi**

Struktur organisasi bisa saja kaku ataupun fleksibel. Selain itu dalam setiap organisasi mungkin pula terjadi sentralisasi dan formalisasi yang tinggi ataupun rendah. Semua ini berpengaruh pada budaya perusahaan. Dalam

struktur yang kaku dan formalisasi yang tinggi, akan berlaku kebiasaan untuk menghindari sesuatu yang tidak pasti, dan segala sesuatu harus dibuat aturan tertulisnya. Dalam struktur yang fleksibel dan formalisasi yang tidak tinggi, mungkin karyawan lebih dibiasakan untuk menghadapi ketidakpastian secara kreatif dan mandiri.

## 6. Gaya Manajemen

Berkaitan dengan kepemimpinan, gaya manajemen juga mempengaruhi budaya perusahaan. Bagaimana proses perencanaan, pengorganisasian, kegiatan memimpin serta pengendalian akan mencerminkan gaya manajemen yang berlaku di perusahaan tersebut. Gaya manajemen berkaitan erat dengan struktur organisasi, komunikasi dan upaya memotivasi karyawan. Selain itu ketidakseragaman gaya manajemen pada tingkatan manajemen yang berbeda dapat pula mempengaruhi budaya perusahaan. Budaya yang terjadi pada perusahaan itu ialah tidak adanya keharusan keseragaman pandangan atas suatu kebijaksanaan ataupun nilai-nilai tertentu.

### 2.3.2.1 Budaya Organisasi dalam Perspektif Islam

Tidak seluruhnya budaya yang ada keliru dan bertentangan dengan islam. Syariah islam berkedudukan sebagai filter dan standar penilaian atas budaya asing. Didalam islam atau didalam *fiqh (ushul fiqh)* budaya dikenal dengan istilah “*Al – urfu*”, adat atau kebiasaan. Seseorang pemimpin atau manajer yang ingin memproduksi sebuah budaya,

diharuskan terlebih dahulu menentukan reverensi yang ingin digunakannya.

Tanpa disadari bahwa manajemen sudah ada sejak kehidupan ini ada, hal ini dibuktikan dengan bagaimana evolusi praktik-praktik manajemen sejak zaman Nabi Adam hingga Nabi Muhammad SAW. Sebagai contoh evolusi tersebut dapat dilihat ketika Allah Swt akan menciptakan Nabi Adam sebagai khalifah, Allah menyampaikan dulu ide ini kepada malaikat. Hal itu menunjukkan adanya manajemen. Allah Mahakuasa untuk menciptakan manusia secara langsung, tetapi malaikat diberitahu dahulu, diajak

dialog dan berdiskusi terlebih dahulu mengenai ide tersebut. Di dalam

Al – Qur’an suroh **Al- baqaroh : 30**

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا  
 أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ  
 وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَتْ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya : Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat: "Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata: "Mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "Sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui".

Ayat di atas menegaskan urgensi dialog dalam kehidupan. Hanya setan yang tidak ambil bagian karena ia memiliki kesombongan. Dalam sebuah organisasi, jika terdapat kesombongan, akan hancurlah organisasi / perusahaan itu. Apalagi dengan kondisi zaman modern seperti sekarang ini, budaya dan adat masyarakat selalu berubah baik dari segi sosial, teknologi, ekonomi dan lain sebagainya, sehingga Islam membutuhkan hukum-hukum yang mengkaji tentang masalah-masalah keyakinan dengan di dasari oleh Al-qur'an dan Hadis agar tidak terbentur dengan ajaran Islam yang hakiki.

### 2.3.3 Kinerja Karyawan

Suatu organisasi atau perusahaan jika ingin maju atau berkembang maka dituntut untuk memiliki pegawai yang berkualitas. Pegawai yang berkualitas adalah pegawai yang kinerjanya dapat memenuhi target atau sasaran yang ditetapkan oleh perusahaan. Untuk memperoleh pegawai yang memiliki kinerja baik maka diperlukan penerapan kinerja.

Ukuran kinerja dapat dilihat dari sisi jumlah dan mutu tertentu sesuai dengan standart yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan bentuknya dapat bersifat *tangible* (dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya) atau *intangible* (tak dapat ditetapkan alat ukurnya atau standarnya), tergantung pada bentuk dan proses pelaksanaan pekerjaan itu. Kinerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam suatu perusahaan ditentukan oleh beberapa faktor dan kondisi yang baik itu yang berasal dari dalam diri pegawai ataupun yang berasal dari luar individu pegawai.

Wirawan (2009:5) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Bangun (2012:99) mengatakan kinerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan, persyaratan biasa disebut dengan standar kerja, yaitu tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan dan diperbandingan atas tujuan atau target yang ingin dicapai.

Dari beberapa pengertian di atas, definisi kinerja hasil kerja karyawan baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam periode tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Indikator kinerja karyawan menurut Bernadin dalam Robbins (2006: 260) Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam yaitu:

a. Kualitas

Merupakan tingkat di mana hasil aktivitas yang di kehendaki mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas, maupun memenuhi tujuan-tujuan yang di harapkan dari suatu aktivitas, kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang di hasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

b. Kuantitas

Merupakan jumlah yang di hasilkan dinyatakan istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang di selesaikan. Kualitas yang diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang di tugaskan beserta hasilnya.

c. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas di selesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, di lihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk akitivtas lain. Ketepatan waktu diukur dari presepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang di selesaikan di awal waktu sampai menjadi output.

d. Efektifitas

Efektivitas merupakan memanfaatkan teknologi dan bahan baku yang dapat dimaksimalkan dalam arti untuk memperoleh keuntungan yang paling tinggi.

e. Kemandirian

Karyawan yang mampu mengorganisir sendiri pekerjaannya dengan baik sesuai target yang diharapkan tanpa harus diberikan pengarahan secara mendetil oleh atasan. Dengan kata lain, hal tersebut menyangkut masalah kemandirian.

f. Komitmen kerja

Komitmen kerja merupakan bagaimana karyawan mempunyai tanggung jawab yang tinggi terhadap pekerjaannya dan tidak akan melakukan pekerjaan lainnya sebelum pekerjaan yang satunya terselesaikan.

Menurut Wirawan (2009:80) untuk mengukur kinerja dapat menggunakan indikator-indikator sebagai berikut:

1. Kuantitas hasil kerja yaitu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan sejumlah hasil tugas hariannya.
2. Kualitas hasil kerja yaitu kemampuan karyawan menunjukkan kualitas hasil kerja ditinjau dari segi ketelitian dan kerapian.
3. Efisiensi yaitu penyelesaian kerja karyawan secara cepat dan tepat.

4. Disiplin kerja yaitu kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan perusahaan yang berkaitan dengan ketepatan waktu masuk/pulang kerja dan jumlah kehadiran.
5. Ketelitian kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan apa yang diperintahkan oleh atasan.
6. Kepemimpinan yaitu kemampuan karyawan untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok.
7. Kejujuran yaitu ketulusan hati seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya.
8. Kreativitas adalah kemampuan untuk mengajukan ide-ide/usulan-usulan baru yang konstruktif demi kelancaran pekerjaan, mengurangi biaya, memperbaiki hasil kerja dan menambah produktivitas.

Menurut Artana (2002:8) hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

1. Kualitas kerja yaitu kemampuan karyawan menunjukkan kualitas hasil kerja ditinjau dari segi ketelitian dan kerapian.
2. Kuantitas kerja yaitu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan sejumlah hasil tugas hariannya.
3. Pengetahuan tentang pekerjaan yaitu pengertian tentang semua tingkat pekerjaan dan hal-hal yang berkaitan dengan hal tersebut.

4. Kesetiaan yaitu ketaatan karyawan terhadap pekerjaannya dan jabatannya dalam perusahaan. Kesetiaan karyawan dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela perusahaan dari orang-orang yang tidak bertanggung jawab.
5. Kemampuan bekerjasama yaitu kemampuan karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
6. Kemampuan beradaptasi yaitu kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan dan juga pekerjaannya.
7. Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreativitas dalam bentuk ide untuk suatu tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan. Bila atasan selalu menjegal inisiatif karyawan maka organisasi akan kehilangan energi atau daya dorong untuk maju.
8. Kemandirian yaitu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaannya sendiri.
9. Kreativitas adalah kemampuan untuk mengajukan ide-ide/usulan-usulan baru yang konstruktif demi kelancaran pekerjaan, mengurangi biaya, memperbaiki hasil kerja dan menambah produktivitas.

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini merupakan modifikasi dari indikator-indikator di atas yang meliputi: ketepatan penyelesaian tugas, kesesuaian jam kerja, tingkat kehadiran, kerjasama antar karyawan, dan kepuasan kerja.

### 2.3.3.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Keith Devis (2004:484) ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu faktor kemampuan (ability), faktor motivasi (motivation) dan faktor komunikasi (communication).

#### 1. Faktor Kemampuan (ability)

Faktor ini diterangkan bahwa kemampuan (ability) karyawan atau pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ), dan kemampuan realiti (knowledge & skill). Artinya, jika karyawan atau pegawai memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

#### 2. Faktor Motivasi (motivation)

Faktor motivasi ini terbentuk dari sikap (attitude) dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan, yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri karyawan untuk berusaha mencapai kinerja secara maksimal

#### 3. Faktor Komunikasi (communication)

Menurut Dwidjowijoto dalam Keith Devis (2004:26) komunikasi adalah pendekatan dalam organisasi, menjadi penghubung mempererat rantai-rantai

manajemen untuk menggerakkan organisasi dalam mencapai tujuannya serta meningkatkan kinerja.

Menurut Wirawan (2009:7-8) faktor-faktor yang memengaruhi Kinerja antara lain:

1. Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, seperti bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Faktor-faktor yang diperoleh, seperti pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja, dan motivasi kerja.
2. Faktor lingkungan internal organisasi, yaitu dukungan dari organisasi dimana ia bekerja. Dukungan tersebut sangat memengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi tersebut antara lain visi, misi dan tujuan organisasi, kebijakan organisasi, teknologi, strategi organisasi, sistem manajemen, kompensasi, kepemimpinan, budaya organisasi, dan teman sekerja.
3. Faktor lingkungan eksternal organisasi, yaitu keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja pegawai. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi tersebut antara lain kehidupan ekonomi, kehidupan politik, kehidupan sosial, budaya dan agama masyarakat, dan kompetitor.

Seorang karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dapat menghasilkan pekerjaan yang berkualitas dan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Ketika kinerja itu dievaluasi, atau dinilai dan dibandingkan dengan pelaksanaan pada satu periode dengan periode berikutnya, maka seperti yang dikemukakan oleh Mengginson dalam Mangkunegara (2006:69) sebagai berikut; penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan/pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Selanjutnya Sikula dalam Mangkunegara (2006:69) mengemukakan bahwa penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa objek orang ataupun suatu barang. Jika kinerja dievaluasi atau dinilai dengan adanya tujuan penilaian kinerja, adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi.

Secara lebih spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Sunyoto dalam Mangkunegara (2006:10) adalah:

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan/pegawai tentang persyaratan kinerja,
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan/pegawai, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu,
3. Memberikan peluang kepada karyawan/pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang,

4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan/pegawai termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya,
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Upaya peningkatan kinerja karyawan merupakan salah satu faktor utama bagi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Ada beberapa faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, diantaranya: gaji, lingkungan kerja, dan kesempatan berprestasi. Dengan gaji, lingkungan kerja, dan kesempatan berprestasi diharapkan mampu meningkatkan kemampuan dan keterampilan pegawai dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan perusahaan. Kinerja menunjukkan kemampuan karyawan meningkatkan produktivitas kerjanya, dapat diartikan atau dirumuskan sebagai perbandingan antara keluaran (*output*) dengan masukan (*input*). Hasibun (2003:126).

Menurut Dessler (1997:72), mengatakan bahwa Penilaian Kinerja biasa di definisikan sebagai prosedur apa saja yang meliputi : Penetapan standart kinerja, Penilaian kinerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standart-standart, dan Memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kineja atau terus berkinerja lebih tinggi lagi. Kriteria penilaian kinerja dapat dilihat melalui beberapa dimensi, yaitu kegunaan fungsional (*functional utility*), keabsahan (*validity*), empiris (*empirical base*), sensitivitas (*sensitivity*), pengembangan sistematis (*systematic development*), dan kelayakan hukum (*legal appropriateness*).

Dari definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk menilai kinerja pegawainya, dengan tujuan secara umum adalah untuk memberikan umpan balik (*feedback*) kepada pegawainya, dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas perusahaan, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap pegawai seperti untuk pengembangan pegawai, promosi, dan penyesuaian kompensasi.

Menurut Hasibuan (2006:118) metode penilaian kinerja karyawan dapat dikelompokkan menjadi dua bagian, yaitu metode tradisional dan metode modern yang akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Metode Tradisional

Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai kinerja karyawan dan diterapkan secara tidak sistematis maupun dengan sistematis. Yang termasuk ke dalam metode tradisional adalah:

- a. *Rating Scale*

Metode ini merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, dimana penilaian yang dilakukan oleh atasan untuk mengukur karakteristik, misalnya inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusinya terhadap tujuan kerja.

- b. *Employee comparison*

Metode ini metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pekerja dengan pekerja lainnya.

1) *Alternation ranking*

Metode ini merupakan metode penilaian dengan cara menurut peringkat (rangking) karyawan dimulai dari yang rendah sampai yang tertinggi atau dari yang terendah sampai dengan yang tertinggi, berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.

2) *Paired comparison*

Metode ini merupakan metode penilaian dengan cara seseorang karyawan dibandingkan dengan seluruh karyawan lainnya, sehingga terdapat berbagai alternative keputusan yang akan diambil. Metode ini dapat digunakan untuk jumlah karyawan yang sedikit.

3) *Porced Comparation (grading)*

Metode ini sama dengan *paired comparison* tetapi digunakan untuk jumlah karyawan yang banyak. Pada metode ini suatu definisi yang jelas untuk setiap kategori telah dibuat dengan seksama.

*Check list*

Metode ini, penilaian tidak perlu menilai teetapi hanya perlu memberikan masukan atau informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia. Penilaian tinggal memilih kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja dan karakteristik setiap individu karyawan, baru melaporkan kepada bagian personalia untuk mendapatkan bobot nilai, indeks nilai, dan kebijaksanaan selanjutnya bagi karyawan yang bersangkutan.

c. *Freefrom easy*

Dengan metode ini karyawan diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang atau karyawan yang sedang dinilainya.

d. *Critical incident*

Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan ke dalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya. Misalnya mengenai inisiatif, kerjasama, dan keselamatan.

2. Metode Modern

Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai kinerja karyawan. Yang termasuk dalam metode modern ini adalah:

a. *Assessment center*

Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilaian khusus. Cara penilaian team dengan wawancara, permainan bisnis, dan lain-lain. Nilai indeks kinerja setiap karyawan adalah rata-rata bobot dari penilaian dari tim penilaian. Indeks kinerja dengan cara ini diharapkan akan lebih baik dan objektif karena dilakukan beberapa anggota tim.

b. *Management by objective* (MBO=MBS)

Dalam metode ini karyawan langsung diikutsetakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.

c. *Human asset accounting*

Dalam metode ini, faktor pekerjaan dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variable-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Jika biaya untuk tenaga kerja meningkat laba pun akan meningkat. Maka peningkatan tenaga kerja tersebut telah berhasil

### 2.3.3.2 Kinerja dalam Perspektif Islam

Pengertian kinerja atau prestasi kerja ialah kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan pekerjaan. sejauh mana keberhasilan seseorang atau organisasi dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut “*level of performance*”. Biasanya orang yang *level of performance* tinggi disebut orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standart dikatakan sebagai tidak produktif atau ber *performance* rendah (As’ad, 1991: 48).

Firman Allah dalam al-qur’an:

وَلِكُلِّ دَرَجَاتٍ مِّمَّا عَمِلُوا وَيُؤْتِيهِمْ أَعْمَلَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ١٩

Artinya: Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan (QS. Al-Ahqaaf, ayat 19).

Islam sendiri memerintahkan umatnya untuk memiliki sebuah kinerja yang maksimal karena Allah SWT. Berfirman bahwa tidak akan mengubah nasib hamba-Nya kecuali ia berusaha dengan tenaganya sendiri. Islam menganggap kerja itu sebagai ibadah segala usaha yang dilakukan oleh para pekerja itu

senantiasa selaras dengan syariat, juga dianggap sebagai akhlak yakni tingkah laku atau perlakuan manusia ke arah kebaikan dan kemanfaatan hidup.

لَهُ مُعَقَّبَاتٌ مِّنْ بَيْنِ يَدَيْهِ وَمِنْ خَلْفِهِ يَحْفَظُونَهُ مِنْ أَمْرِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ وَمَا لَهُمْ

مِّنْ دُونِهِ مِنْ وَآلٍ ۙ ۱۱

Artinya: Bagi manusia ada malaikat-malaikat yang selalu mengikutinya bergiliran, di muka dan di belakangnya, mereka menjaganya atas perintah Allah. Sesungguhnya Allah tidak merubah keadaan sesuatu kaum sehingga mereka merubah keadaan yang ada pada diri mereka sendiri. Dan apabila Allah menghendaki keburukan terhadap sesuatu kaum, maka tak ada yang dapat menolaknya; dan sekali-kali tak ada pelindung bagi mereka selain dia (Q.S Ar-Ra'd, ayat 11).

Berikut ini Hadits tentang kinerjanya:

الْيَدُ الْعُلْيَا خَيْرٌ مِنَ الْيَدِ السُّفْلَىٰ وَابْدَأْ بِمَنْ تَعُولُ وَخَيْرُ الصَّدَقَةِ عَنْ ظَهْرٍ غَنَىٰ وَمَنْ يَسْتَعْفِفْ يُعِفَّهُ اللَّهُ وَمَنْ يَسْتَغْنِ يُغْنِهِ اللَّهُ وَعَنْ وَهَيْبٍ قَالَ أَخْبَرَنَا هِشَامٌ عَنْ أَبِي وَعَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ

وَسَلَّمَ بِهَذَا (رواه البخاري)

Nabi Muhammad SAW bersabda: “tangan diatas lebih baik dari tangan dibawah, mulailah orang yang wajib menafkahi, sebaik-baiknya sedekah dari

orang yang tidak mampu (diluar kecukupan), barang siapa yang memelihara diri (dari tidak meminta-minta) maka Allah akan memeliharanya, barang siapa yang mencari kecukupan maka akan dicukupi Allah.” (HR. Bukhari).

Maksud hadits ini menjelaskan islam mencela orang yang mampu bekerja dan memiliki badan yang sehat tetapi tidak mau bekerja keras. Seorang muslim harus dapat memanfaatkan karunia yang diberikan oleh Allah SWT. yang berupa kekuatan dan kemampuan diri untuk bekal hidup layak dunia-akhirat etos kerja yang tinggi merupakan cerminan seorang muslim (Diana, 2008: 209).

## **2.4 Hubungan antar Variabel**

### **2.4.1 Hubungan Komunikasi dengan Kinerja**

Pada penelitian Trijaya (2012) mengemukakan kompensasi, pelatihan, dan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan yang menjadi variabel dominan adalah kompensasi.

Hariyanti dan Primawesri (2011) juga mengemukakan motivasi dan komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi.

Sedangkan penelitian Rachmadi (2010) motivasi, partisipasi, dan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.4.2 Hubungan Komunikasi dengan Budaya Organisasi**

Penelitian dari Wirda dan Azra (2007) menyatakan bahwa Komunikasi berpengaruh positif terhadap Budaya Organisasi.

Hariyanti dan Primawesri (2011) juga mengemukakan komunikasi berpengaruh positif terhadap Budaya Organisasi melalui komitmen organisasi

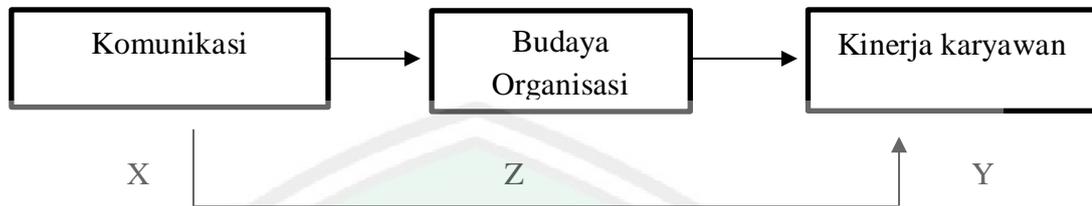
### **2.4.3 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja**

Penelitian dari Wirda dan Azra (2007) menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Selanjutnya penelitian dari Sunadji dkk (2013) enunjukkan bahwa budaya organisasi berdampak langsung terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut mendukung toeri Moeljono (2005:26) yang menyatakan bahwa budaya organisasi atau budaya korporat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.



## 2.5 Model Hipotesis



Gambar 2.1

### Model Hipotesis

## 2.6 Hipotesis Penelitian

Dari model hipotesis diatas dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Ada pengaruh secara langsung komunikasi efektif terhadap Budaya Organisasi

H<sub>2</sub>: Ada pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan

H<sub>3</sub>: Ada pengaruh secara langsung komunikasi efektif terhadap kinerja karyawan

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, maka jenis penelitian ini adalah penelitian eksplanatori (explanatory research)

#### **3.2 Lokasi Penelitian**

Lokasi Penelitian dilakukan di PT Cheil Jedang Indonesia terletak di Jl. Raya Arjosari, Sarirejo, Pasuruan.

#### **3.3 Populasi dan Sampel Penelitian**

##### **3.3.1 Populasi Penelitian**

Menurut Sugiyono (2011:80) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai pada level manajemen yang bekerja di PT Cheil Jedang Indonesia.

##### **3.3.2 Sampel Penelitian**

Sugiono (2004:73) sampel adalah bagian dari jumlah dan karekteristik yang di miliki oleh populasi. Pendapat lain juga di utarakan Sani dan Maharani (2013: 35) mengatakan bahwa sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Bila populasi besar, dan peneliti tidak

mungkin mempelajari semua yang ada pada populasi, maka peneliti bisa menggunakan sampel. Sampel yang diambil oleh peneliti adalah sebanyak 109 karyawan.

### 3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Teknik sampling yang di gunakan dalam penelitian ini adalah *Propotional Random Sampling* yaitu teknik pengambilan sampel dimana semua anggota mempunyai kesempatan yang sama untuk dijadikan sampel, sesuai dengan proporsinya, banyak atau sedikit populasi (Sugiyono *dalam* Sani dan Maharani, 2013: 181).

Dalam perhitungan menentukan jumlah sampel digunakan Rumus Slovin Umar *dalam* Sani dan Maharani (2013: 38) yaitu sebagai berikut:

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

Dimana:

n = ukuran sampel

N = ukuran populasi

e = batas ketelitian yang diinginkan/galat pendugaan.

Sehingga dengan demikian untuk perhitungan sampel dengan menggunakan batas ketelitian 5% sebagai berikut:

$$n = \frac{150}{150 \cdot (0.05)^2 + 1} = 109$$

**Tabel 3.1****Jumlah Responden Berdasarkan Divisi**

<b>No</b>	<b>Divisi</b>	<b>Jumlah</b>
1	Marketing	70
2	Staff	39

Jadi, untuk batas minimum pengambilan sampel penelitian ini sebanyak 109 karyawan dari 150 karyawan PT. Cheil Jedang Indonesia.

**3.5 Data dan Jenis Data****3.5.1 Data**

Menurut cara memperolehnya, data yang digunakan sebagai berikut :

**a. Data Kuantitatif**

Data yang dihitung berupa angka-angka yang diperoleh dari PT Cheil Jedang Indonesia yang dapat dihitung seperti jumlah pegawai dan data-data lainnya yang menunjang penelitian.

**b. Data Kualitatif**

Data yang diperoleh dari PT Cheil Jedang Indonesia tidak berbentuk angka, seperti gambaran umum perusahaan, hasil kuesioner, dan informasi-informasi yang diperoleh dari pihak lain yang menunjang penelitian.

### 3.5.2 Jenis Data

#### a. Data Primer

Data primer dalam penelitian ini adalah data karyawan PT Cheil Jedang Indonesia serta berasal dari penyebaran kuesioner yang berisikan identifikasi responden dan keadaan sosial responden, seperti : usia, jenis kelamin, lama bekerja, dan pendidikan terakhir seluruh karyawan PT Cheil Jedang Indonesia.

#### b. Data Sekunder

Data sekunder adalah sumber data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara seperti buku-buku pendukung, dokumen, dan sumber referensi lainnya yang relevan dengan variabel penelitian. Data sekunder pada umumnya berupa bukti, catatan, atau laporan historis yang telah tersusun dalam arsip, baik yang dipublikasikan dan yang tidak dipublikasikan. Manfaat dari data sekunder adalah lebih meminimalkan biaya dan waktu, mengklasifikasikan permasalahan-permasalahan, menciptakan tolak ukur untuk mengevaluasi data primer, dan memenuhi kesenjangan-kesenjangan informasi.

### 3.6 Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini peneliti memerlukan data mengenai pendapat atau persepsi karyawan tentang kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan pada PT Cheil Jedang Indonesia. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini dengan menggunakan beberapa cara, yaitu:

1. Melakukan pengamatan secara langsung ke lokasi penelitian. Pengamatan dilakukan agar mengetahui dan mendapat gambaran mengenai suasana lingkungan kerja, proses kerja, budaya kerja, hubungan kerja antar karyawan dan lain-lain.
2. Dengan memberikan angket atau kuesioner kepada seluruh karyawan PT Cheil Jedang Indonesia yang berisikan tentang kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan. Pengumpulan data dalam penelitian ini dengan memberikan kuesioner kepada karyawan PT Cheil Jedang Indonesia. Daftar pertanyaan pada kuesioner itu harus diisi dengan menggunakan skala Likert (Likert scale) yaitu skala yang biasanya menggunakan lima tingkatan (1-5) dimana 1 (sangat tidak setuju), 2 (tidak setuju), 3 (netral), 4 (setuju), 5 (sangat setuju).

### **3.7 Definisi Operasional Variabel**

Untuk memudahkan dan menghindari kekeliruan atau kesalah pahaman dalam menafsirkan pengertian atau makna dari penelitian ini, maka peneliti menegaskan istilah-istilah sebagai berikut:

1. Variabel Independent yaitu variabel bebas atau penjelas yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab berubahnya variabel terpengaruh.
2. Variabel Dependent (dependent variable) adalah variabel yang tercakup dalam hipotesis yang ditentukan dan dipengaruhi oleh variabel lainnya.
3. Variabel Intervening adalah variabel yang bersifat menjadi perantara (mediasi) dari hubungan variabel penjelas ke variabel terpengaruh (Sani dan Maharani, 2013: 30)

**Tabel 3.2**  
**Definisi Operasional Variabel**

Variabel	Indikator	Item	Sumber
Komunikasi Efektif (X)	Komunikasi Kebawah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atasan mengkomunikasikan informasi mengenai tugas, kebijakan kebijakan terkait organisasi.</li> <li>2. Atasan mengkomunikasikan hasil kinerja ke bawahannya</li> </ol>	Golddhabe (2014:31)
	Komunikasi Keatas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Karyawan dengan mudah dapat melakukan hubungan komunikasi dengan atasan.</li> <li>2. Setiap kendala pekerjaan yang terjadi karyawan mengkomunikasikan kepada atasan</li> </ol>	
	Komunikasi Horizontal	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Karyawan percaya terhadap rekan kerjanya dalam mengerjakan pekerjaan.</li> </ol>	

		2. Dengan rekan kerja, kordinasi dan kerjasama terhadap pekerjaan dapat dengan mudah terbentuk.	
	Komunikasi lintas saluran	1. Perbedaan jabatan dan bidang pekerjaan tidak menjadi penghalang dalam memperoleh informasi.	
Budaya Organisasi (Z)	Misi (Mission)	1. Arah strategi 2. Tujuan & Sasaran 3. Visi	Denison etal (2012:14)
	Keterlibatan (Involvement)	1. Pemberdayaan 2. Orientasi tim 3. Pengembanga dan kemampuan	

	Adaptabilitas (Adaptability)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menciptakan perubahan</li> <li>2. Fokus pelanggan</li> <li>3. Pembelajaran organisasi</li> </ol>	
	Konsistensi (Consistency)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nilai-nilai inti</li> <li>2. Kesepakatan</li> <li>3. Koordinasi &amp; Integrasi</li> </ol>	
Kinerja Karyawan (Y)	Kualitas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kerapian</li> <li>2. Kejujuran</li> <li>3. Ketelitian</li> </ol>	Robbins (2006:260)
	Kuantitas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hasil kerja sesuai target</li> <li>2. Menyelesaikan pekerjaan sebanyak-banyaknya</li> </ol>	
	Ketetapan waktu	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Datang tepat waktu</li> <li>2. Tidak pulang sebelum waktu pulang</li> </ol>	
	Efektifitas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bekerja sesuai job des nya</li> <li>2. Tidak meninggalkan pekerjaan sebelum pekerjaannya selesai</li> </ol>	
	Kemandirian	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Paham dan mampu mengerjakan pekerjaannya sendiri</li> <li>2. Bekerja sesuai job des nya</li> </ol>	

	Komitmen kerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Merasa menjadi bagian dari perusahaan</li> <li>2. Merasa tidak etis jika keluar dari perusahaan</li> </ol>	
--	----------------	--	--

### 3.8 Analisis Data

Analisis data merupakan kegiatan setelah data dari seluruh responden terkumpul (dalam penelitian kuantitatif). Analisis data sebenarnya merupakan kegiatan pengeditan data, pengkodean data, mentabulasi data, dan menyajikan data, sehingga data lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan (Sani dan Maharani, 2013: 61).

### 3.9 Model analisis data

#### 3.9.1 Uji Validitas dan Reabilitas

##### 1. Uji Validitas

Menurut Hadi *dalam* Sani dan Maharani (2013: 47-48) menyatakan bahwa validitas dibatasi sebagai tingkat kemampuan suatu instrumen untuk mengungkapkan sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan dengan instrumen tersebut. Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang bila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Instrumen yang valid berarti instrumen mampu mengukur tentang apa yang diukur. Valid tidaknya suatu item dapat diketahui dengan membandingkan indeks korelasi *product moment* ( $r$  hitung), dimana  $r$  hitung dapat di capai dengan rumus.

$$r_{XY} = \frac{n \sum XY - (\sum X) (\sum Y)}{\sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Keterangan:

$n$  = banyaknya sampel

$X$  = skor item X

$Y$  = skor total item X

$r$  = koefisiensi korelasi

Koefisien korelasi yang diperoleh  $r$  masih harus diuji signifikansinya bisa menggunakan uji  $t$  atau membandingkannya dengan  $r$  tabel. Bila  $t$  hitung  $>$  dari  $t$  tabel atau  $r$  hitung  $>$  dari  $r$  tabel maka nomor pernyataan tersebut valid. Bila menggunakan komputer, asalkan  $r$  yang diperoleh diikuti harga  $p < 0,05$  berarti nomor pertanyaan itu valid.

## 2. Uji Reabilitas

Arikunto *dalam* Sani dan Maharani (2013: 49) menyatakan reliabilitas artinya dapat dipercaya, dapat diandalkan. Berdasarkan pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa dikatakan variabel bila memberikan hasil yang tetap walaupun dilakukan siapa dan kapan saja. Instrumen yang memenuhi persyaratan reliabilitas, berarti instrumen yang menghasilkan ukuran yang konsisten walaupun instrumen tersebut digunakan mengukur berkali-kali. Uji reliabilitas menggunakan rumus *Alpha Cronchbach*.

$$r_{11} = [k - 1][1 - \sum \sigma_{b^2} : \sigma_{t^2}]$$

Keterangan:

r = koefisien reliabilitas

k = jumlah pertanyaan

$\sigma_{b^2}$  = varian butir pertanyaan

$\sigma_{t^2}$  = varian skor tes

Instrumen bisa dikatakan reliabel apabila hasil alpha cronchbach  $\geq 0,6$ .

### 3.9.2 Uji Asumsi Klasik

#### 1. Uji Normalitas

Uji ini bertujuan untuk mengetahui apakah residual model regresi yang diteliti berdistribusi normal atau tidak. Uji ini menginginkan model yang dihasilkan mempunyai nilai residual yang menyebar normal atau dengan kata lain untuk mengetahui normal atau tidaknya suatu distribusi data.

Ada dua cara yang biasa digunakan untuk menguji normalitas yaitu dengan analisis grafik (normal P-P plot) dan one sample Kolmogorof-Smirnov Test. Jika dalam probability plot, titik-titik data membentuk pola linier, maka data dapat dikatakan berdistribusi normal. Sebaran data berkumpul disekitar garis uji yang mengarah ke kanan atas, tidak ada data yang terletak jauh dari sebaran data.

Cara yang kedua dengan menggunakan uji one sample Kolmogorov-Smirnov Test. Bandingkan nilai sig yang ada pada table kolmogorov-smirnov dengan  $\alpha$ . Jika nilai sig  $\geq \alpha$ , maka dikatakan data berdistribusi normal. Dan jika angka signifikan uji kolmogorov-smirnov sig  $< \alpha$ , menunjukkan data tidak berdistribusi normal (Uyanto *dalam* Sani dan Maharani, 2013: 73).

## 2. Linieritas

Uji ini digunakan untuk melihat apakah spesifikasi model yang digunakan sudah bersifat linier (apakah hubungan antar variabel yang hendak dianalisis mengikuti garis lurus atau tidak). Uji linieritas dilakukan dengan dua cara yaitu menggunakan *curve estimation* dan *deviation from linierity*.

Pedoman penggunaan *curve estimation*, jika nilai  $\text{sig } f < 0,05$ , maka variabel memiliki hubungan linier dengan Y. Sebaliknya jika nilai  $\text{sig } f > 0,05$ , maka variabel tidak memiliki hubungan linier dengan Y.

Cara kedua dengan melihat nilai  $\text{sig } f$  pada *deviation from linierity*. Jika  $\text{sig}$  pada *deviation from linierity*  $> 0,05$  maka hubungan antar variabel adalah linier. Sebaliknya jika  $\text{sig}$  pada *deviation from linierity*  $< 0,05$  maka hubungan antar variabel adalah tidak linier (Sarjono dalam Sani dan Maharani, 2013: 73-74).

### 3.10 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Penelitian ini menggunakan analisis jalur atau *path analysis*. *Path analysis* digunakan untuk menganalisis pola hubungan diantara variabel. Model ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung maupun tidak langsung seperangkat variabel bebas (*eksogen*) terhadap variabel terikat (*endogen*). Koefisien jalur (*path*) adalah koefisien regresi yang di standarkan, yaitu koefisien regresi yang dihitung dari basis data yang telah diset dalam angka baku (Z-score) (Ridwan dan Kuncoro dalam Sani dan Maharani, 2013: 74).

Analisis ini dibantu dengan bantuan software SPSS v16, dengan ketentuan uji F Alpha = 0,05 atau  $p \leq 0,05$  sebagai taraf signifikansi F (sig. F) sedangkan

untuk uji T taraf signifikansi  $\text{Alpha} = 0,05$  atau  $p \leq 0,05$  yang dimunculkan kode (sig. T) dimana hal tersebut digunakan untuk melihat signifikansi pengaruh tidak langsung dari variabel bebas terhadap variabel terikat (Sani dan Maharani, 2013)

### 3.10.1 Langkah-langkah Path Analysis

Menurut Sarwono (2007:46) langkah-langkah untuk melakukan analisis path adalah:

1. Menentukan model diagram jalurnya berdasarkan paradigma hubungan antar variabel
2. Membuat diagram jalur persamaan strukturalnya
3. Menganalisis persamaan strukturalnya yang terdiri dari dua langkah yaitu:
  - a. Analisis regresi dengan melihat R square ( $r^2$ ) melihat seberapa besar kontribusi variabel terhadap penelitian, selain itu harus dihitung F dan t hitung, serta nilai signifikan.
  - b. Analisis pengaruh langsung (*direct effect* atau DE). Adapun cara menghitung pengaruh langsung adalah sebagai berikut:
    - 1) Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan ( $X \rightarrow Y$ )
    - 2) Pengaruh budaya terhadap kinerja karyawan ( $Z \rightarrow Y$ )
    - 3) Pengaruh komunikasi terhadap budaya ( $X \rightarrow Z$ )
  - c. Analisis pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect* atau IE). Untuk menghitung pengaruh tidak langsung digunakan formula sebagai berikut:
    - 1) Pengaruh variabel Komunikasi terhadap kinerja karyawan melalui budaya ( $X \rightarrow Z \rightarrow Y$ )

(Z→Y)

d. Pengaruh Total (*Total Effect*)

1) Pengaruh variabel Komunikasi terhadap kinerja karyawan melalui budaya (X→Z→Y)

Z) x

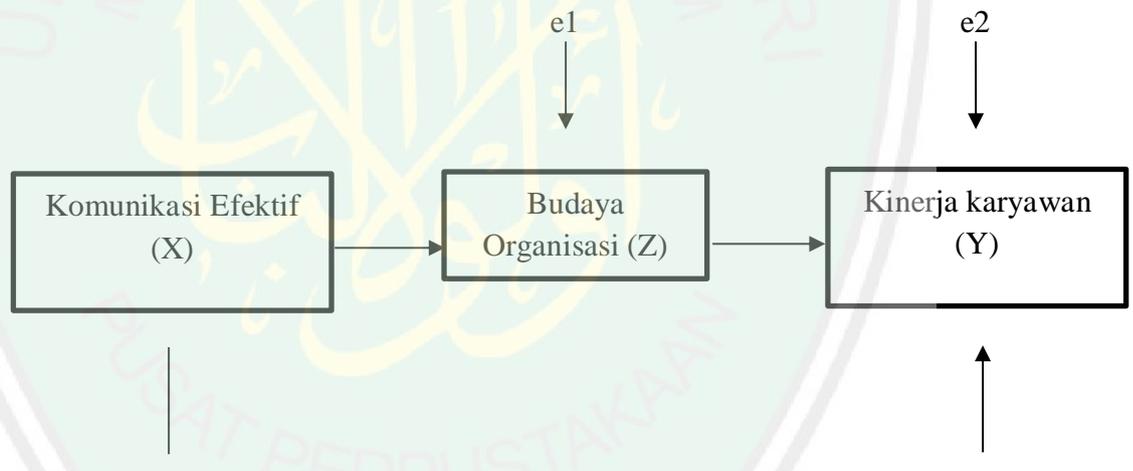
(Z→Y)

2) Pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan

(X→Y)

3) Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan (Z→Y)

### 3.10.2 Kerangka konseptual model struktural



Gambar 3.1

### Model Struktural

Dalam melakukan analisis path maka akan dibuat dua persamaan struktural, dimana X adalah variabel eksogen, sedangkan Z dan Y adalah variabel endogen.

Persamaan dalam model ini terdiri dari dua tahap yaitu:

$$Z = b_1 X + e_1 \quad (1)$$

Keterangan:

Z = variabel budaya organisasi

X = variabel komunikasi efektif

b<sub>1</sub> = koefisien regresi komunikasi

e<sub>1</sub> = Residual

$$Y = b_1 X + b_2 Z + e_2 \quad (2)$$

Keterangan:

Y = variabel kinerja karyawan

Z = variabel budaya organisasi

X = variabel komunikasi efektif

b<sub>1</sub> = koefisien regresi komunikasi efektif

b<sub>2</sub> = koefisiensi regresi budaya organisasi

e<sub>2</sub> = Residual

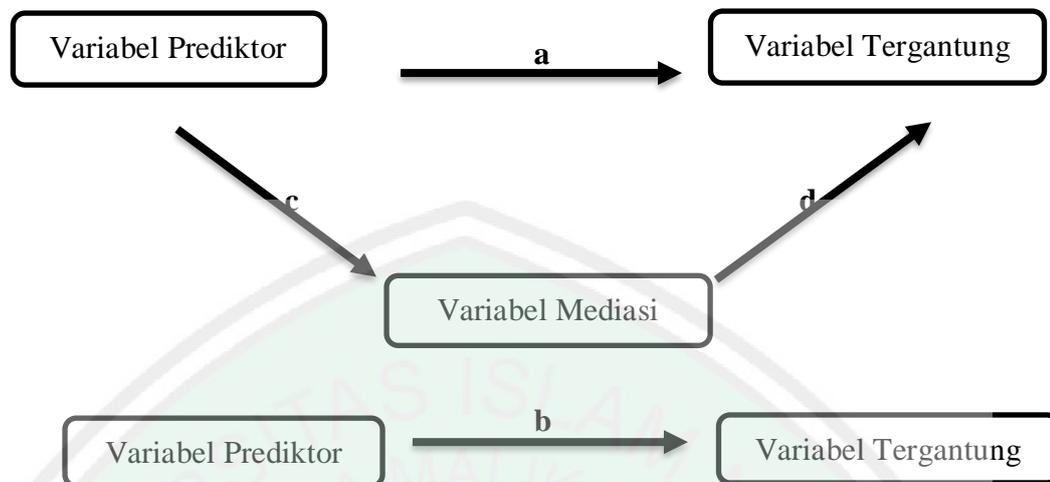
### 3.11 Uji Sobel

Uji mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel dan dikenal dengan uji Sobel. Uji Sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung antara variabel X ke Y melalui variabel Z.

Ghazali (2016:242) pada penelitian ini untuk menguji signifikansi pengaruh tidak langsung menggunakan Sobel test dengan asumsi  $t$  hitung lebih besar dari  $t$  tabel. Nilai  $t$  hitung ini dibandingkan dengan nilai  $t$  tabel yaitu  $\geq 1,96$ . Jika nilai  $t$  hitung lebih besar dari nilai  $t$  tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi.

Selanjutnya untuk menentukan sifat hubungan antara variabel baik sebagai variabel mediasi sempurna (*complete mediation*) atau mediasi parsial (*partial mediation*), atau bukan sebagai variabel mediasi, digunakan metode pemeriksaan.

Metode pemeriksaan variabel mediasi dilakukan dengan pendekatan perbedaan antara nilai koefisien dan signifikansi dilakukan sebagai berikut : (1) memeriksa pengaruh langsung variabel eksogen terhadap endogen pada model dengan melibatkan variabel mediasi; (2) memeriksa pengaruh langsung variabel eksogen terhadap endogen tanpa melibatkan variabel mediasi; (3) memeriksa pengaruh variabel eksogen terhadap variabel mediasi; (4) memeriksa pengaruh variabel mediasi terhadap variabel endogen (Solimun, 2012). Dalam bentuk gambar, hubungan tersebut adalah :



**Gambar 3.2**

**Metode Pemeriksaan**

Jika (c) dan (d) signifikan, serta (a) tidak signifikan, maka dikatakan sebagai variabel mediasi sempurna (*complete mediation*). Jika (c) dan (d) signifikan, serta (a) signifikan, dimana koefisien dari (a) lebih kecil dari (b) maka dikatakan sebagai variabel mediasi sebagian (*partial mediation*). Jika (c) dan (d) signifikan, serta (a) juga signifikan, dimana koefisien dari (a) hampir sama dengan (b), maka bukan sebagai variabel mediasi. Jika (c) dan (d) atau keduanya tidak signifikan maka dikatakan bukan sebagai variabel mediasi (Solimun, 2012).

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum Perusahaan

##### 4.1.1. Sejarah Perusahaan

Pada awalnya PT Cheil Jedang Indonesia bernama PT. Cheil Samsung Astra (PTCSA), dimana PT.CSA merupakan gabungan perusahaan Korea Selatan yaitu *Cheil Foods and Chemicals Co.* dan *Samsung Co.* dengan dua perusahaan dari Indonesia yaitu PT.Astra Internasional dan PT.Surya Gatra Tama. Modal perusahaan terdistribusi 75% dari Korea dengan status PMA dan sisanya dipegang oleh perusahaan Indonesia tersebut. Sejak tahun 1995 semua saham milik perusahaan Korea (PMA) karena PT.Astra Internasional dan PT.Surya Gatra Tama menarik diri dari kepemilikan saham, sehingga sejak itu namanya berubah menjadi PT.Cheil Samsung Indonesia. Selanjutnya pada bulan Januari 2005, Samsung Co. melepaskan diri dari kepemilikan, sehingga sejak 1 Februari 2005 PT.Cheil Samsung Indonesia berubah nama menjadi PT.Cheil Jedang Indonesia sampai saat ini, dengan kepemilikan saham 100% PMA (Korea).

Maksud dan tujuan pendirian PT.Cheil Jedang Indonesia adalah:

1. Menjalankan usaha di bidang produksi bahan penyedap makanan (MSG) dan bahan aditif untuk pakan ternak (L-Lysine) serta industri yang berhubungan dengan hal tersebut
2. Menjalankan pendistribusian penjualan dan pemasaran hasil produksi untuk dalam negeri maupun luar negeri.

#### **4.1.2 Letak Perusahaan**

##### **4.1.2.1 Lokasi Perusahaan**

PT.Cheil Jedang Indonesia terletak pada posisi strategis yaitu antara pusat pembangunan Surabaya dan Malang dengan Jember Luas wilayahnya 34 Ha yang terletak di Desa Arjosari, Kecamatan Rejoso, Kabupaten Pasuruan-Jawa Timur. Sebagian besar lahannya merupakan dataran rendah dan mempunyai iklim tropis (24°C - 32°C).

##### **4.1.3 Struktur Organisasi**

Struktur organisasi PT.Cheil Jedang Indonesia disusun berdasarkan pada masing-masing bagian agar dapat menjalankan tugas dan fungsinya, serta dapat saling mendukung dan bekerja sama mencapai tujuan bersama. Adapun visi dan misi dari PT. CJI adalah :

Visi : Memimpin dalam bisnis bio di mancanegara (World Leader in Biobisnis)

Misi:

- I. Memperkenalkan aplikasi standard (*Introduce apply xlobal standard*)
2. Kepuasan Konsumen (*Customer Satisfaction*)
3. Meningkatkan kemamruan organisasi dan karyawan (*Increase ability of organization and employee*)

Pimpinan tertinggi dipegang oleh seorang presiden direktur yang membawahi bagian Factory dan Marketing. Bagian Factory dipimpin oleh seorang Factory Director. Factory terdiri atas beberapa seksi yang masing-masing dipimpin seorang manajer. Seksi-seksi tersebut antara lain :

- ADM (Administrasi) meliputi :

ACCT (*Accounting*) menangani akutansi perusahaan WH (*Ware House*) menangani barang, berupa raw dan sub material yang keluar dan masuk gudang

- Pembelian (*Purchasing*) berupa :

Exim guna pembelian bahan dan barang dari luar negeri Local Purchasing guna pembelian bahan dan barang dari dalam negeri

- *G/ A (General Affairs)* terdiri dari :
 

*HRD (Human Research and Development)* menangani pemenuhan dan penempatan tenaga kerja serta peningkatan kualitas SDM *G/A* eksternal membina hubungan antara PT. Cheil Jedang Indonesia dengan masyarakat dan pemerintah *G/ A* internal membina hubungan antara karyawan dan direksi PT. Cheil Jedang Indonesia serta penyediaan dan perawatan fasilitas ketenagakerjaan untuk karyawan
- Fermentasi meliputi :
 

Fermentasi I bertanggung jawab terhadap proses fermentasi untuk MSG Fermentasi II bertanggung jawab terhadap proses fermentasi untuk L-Lysine Fermentasi III bertanggung jawab terhadap proses
- Produksi terdiri dari :
 

Produksi I bertanggung jawab terhadap proses *refinery* sampai pada *packing* produk MSG Produksi II bertanggung jawab terhadap proses *refinery* sampai *packing* produk L-Lysine
- *Engineering* meliputi :
 

*engineering* yang berfungsi untuk penyediaan, perawatan serta kestabilan instrumen dan peralatan-peralatan elektrik *Utility* bertanggung jawab terhadap kontinuitas unit pendukung yang meliputi *compressor, boiler, chiller* dan *Raw Water Treatment (RWT)*.

- *Technical* meliputi :

QC (*Quality Control*) guna mengetahui kualitas bahan-bahan dasar dan pembantu yang masuk pabrik, serta kualitas produk setengah jadi selama proses produksi dan kualitas produk akhir *Environment* guna pengelolaan RWT dan WWT.

#### 4.1.4 Kegiatan Usaha

P.T Cheil Jedang Indonesia mempunyai beberapa produk yang dijual, untuk pasar luar negeri maupun dalam negeri. Produk P.T Cheil Jedang Indonesia adalah MSG, L Lysine HCl, Threonine, Prosin, pupuk cair, dan pupuk Zeta. MSG merupakan produk awal yang dilempar ke pasar pada saat berdirinya perusahaan yang berkapasitas produksi 50 ton/hari. Pangsa pasar luar negeri sebesar 85 % dan sisanya untuk dijual didalam negeri. Pasar luar negeri meliputi negara Jepang, Thailand, Singapura, Amerika Serikat, dan negara di kawasan Timur Tengah. L-Lysine HCl adalah produk unggulan PT. Cheil Jedang Indonesia yang digunakan sebagai bahan aditif pakan ternak, pertama kali diproduksi 1 Januari 1991 dengan kapasitas 20.000 ton/ tahun. Pada tahun 1998 produksi ditingkatkan hingga mencapai 80.000 ton/ tahun dengan pangsa pasar 90% untuk luar negeri.

L-Threonine adalah produk ketiga yang dihasilkan, dan dewasa ini masih terus berusaha untuk dikembangkan karena peluangnya masih sangat besar, hal ini dilihat dari perusahaan yang memproduksi senyawa ini yang hanya ada 2 di dunia dan P.T. Cheil Jedang Indonesia adalah salah satunya.

Kapasitas p.-oduksi saat ini berkisar 20 ton/hari dan akan segera meningkat dengan selesainya pabrik yang sedang dibangun.

Pakan temak Super Feed pertama kali beroperasi 23 Maret 1996 dengan kapasitas 140.000 ton / tahun. Produk digunakan untuk keperluan anak perusahaan P.T. Cheil Jedang Indonesia yang bergerak di bidang *breeding* ayam potong dan petelur serta dijual di pasar dalam negeri.

Pupuk cair merupakan produk yang dihasilkan dari limbah produksi MSG, L threonine dan L Lysine HCI yang masih mengandung unsur Nitrogen yang cukup tinggi yang apabila langsung di buang ke sungai akan mencemari lingkungan kapasitas produksi adalah 220.000 ton / tahun dan semuanya adalah untuk pangsa pasar di dalam negeri dengan konsumennya sebagian besar adalah petani tebu.

#### **4.1.5 Tempat Kerja Praktek di PT. Cheil Jedang Indonesia**

Kerja praktek di PT. Cheil Jedang Indonesia dilaksanakan pada tanggal 2 Januari 31 Januari 2008. Kerja praktek dilakukan pada unit MSG, karena sesuai dengan silabus jurusan teknik kimia

#### 4.1.6 Deskripsi Karakteristik Responden

**Tabel 4.1**  
**Deskripsi Responden**

Keterangan		Frekuensi	Jumlah Persen
Jenis Kelamin	Laki-laki	61	55.96
	Perempuan	48	44.04
	Total	109	100.0
Usia	21-30 Tahun	81	74.32
	31-40 Tahun	22	20.18
	41-51 Tahun	6	5.50
	Total	109	100.0
Pendidikan Terakhir	SMA	15	13.76
	Diploma	18	16.52
	S1	68	62.38
	S2	8	7.34
	Total	109	100.0
Masa Kerja	1-5 Tahun	91	83.49
	6-10 Tahun	15	13.76
	11-15 Tahun	3	2.75
	Total	109	100.0

Sumber: Diolah Oleh Peneliti.

#### 4.1.6.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.

Responden Berdasarkan Jenis kelamin dalam penelitian ini meliputi laki-laki dan perempuan dengan tabel sebagai berikut:

Tabel 4.2

#### Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

	Frequency Valid	Percent	Valid Percent	Comulativ e Percent
Laki-laki	61	55.96	55.96	55.96
Perempuan	48	44.04	44.04	100.0
Total	109	100.0	100.0	

Sumber: Diolah Oleh Peneliti.

Berdasarkan tabel 4.2 di atas, frekuensi masing-masing responden untuk laki-laki sebanyak 61 orang atau 55.96% dengan tingkat kevalidan data 55.96% untuk responden wanita sebanyak 48 orang atau 44.04% dengan tingkat kevalidan data 44.04%. Maka dalam penelitian ini sebagian besar responden berjenis kelamin laki-laki sebesar 55.96%.

#### 4.1.6.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Responden Berdasarkan usia meliputi 21-30 tahun, 31-40 tahun, 41-51 tahun dalam penelitian ini dengan tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.3**  
**Responden Berdasarkan Usia**

	Frequency Valid	Percent	Valid Percent	Comulative Percent
21-30 Th	81	74.32	74.32	74.32
30-40 Th	22	20.18	20.18	94.5
41-51 Th	6	5.50	5.50	100.0
Total	109	100.0	100.0	

Sumber: Diolah Oleh Peneliti.

Berdasarkan tabel 4.3 di atas, frekuensi masing-masing responden dalam penelitian ini berusia 21-30 tahun sebanyak 81 orang atau 74.32%, dengan tingkat kevalidan data 74.32%, berusia 30-40 tahun sebanyak 22 orang atau 20.18%, dengan tingkat kevalidan data 20.18%, berusia 41-51 tahun sebanyak 6 orang atau 5.50%, dengan tingkat kevalidan data 5.50%, dengan demikian bahwa responden dalam penelitian sebagian besar adalah usia 21-30 tahun atau 74.32%.

#### **4.1.6.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

Responden Berdasarkan jenjang pendidikan meliputi Sekolah Menengah atas (SMA), Diploma, dan sarjana (S1), dengan tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.4****Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir**

	Frequency Valid	Percent	Valid Percent	Comulative Percent
SMA	15	13.76	13.76	13.76
Diploma	18	16.52	16.52	30.28
S1	68	62.38	62.38	92.66
S2	8	7.34	7.34	100.0
Total	109	100.0	100.0	

Sumber: Diolah Oleh Peneliti.

Berdasarkan tabel 4.4 di atas, frekuensi masing-masing responden untuk jenjang pendidikan Sekolah Menengah Atas sebanyak 15 orang atau 13.76% dengan tingkat kevalidan data 13.76%, responden untuk tingkat Diploma sebanyak 18 orang atau 16.52% dengan tingkat kevalidan 16.52%, responden untuk tingkat Strata 1 sebanyak 68 orang atau 62.38% dengan tingkat kevalidan data 62.38%, responden untuk tingkat Strata 2 sebanyak 8 orang atau 7.34% dengan tingkat kevalidan data 7.34%. Maka dalam penelitian ini sebagian besar responden berjenjang pendidikan Strata 1 sebesar 62.38%.

#### 4.1.6.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Responden Berdasarkan masa kerja meliputi 2-5 tahun, lebih dari 5-10 tahun, 10-15 tahun, lebih dari 15 tahun dengan tabel sebagai berikut:

**Tabel 4.5****Responden Berdasarkan Masa Kerja**

Frequency Valid		Percent	Valid Percent	Comulative Percent
1-5 Th	91	83.49	83.49	83.49
6-10 Th	15	13.76	13.76	97.25
11-15 Th	3	2.75	2.75	100.0
Total	109	100.0	100.0	

Sumber: Diolah Oleh Peneliti.

Berdasarkan tabel 4.5 di atas, frekuensi masing-masing responden dengan masa kerja 1-5 tahun sebanyak 91 orang atau 83.49% dengan tingkat kevalidan data 83.49%, 6-10 tahun sebanyak 15 orang atau 13.76% dengan tingkat kevalidan data 13.76%, 11-15 tahun 3 orang atau 2.75% dengan tingkat kevalidan data 2.75%. Maka dalam penelitian ini sebagian besar responden masa kerjanya 1-5 Th sebesar 83.49%.

#### 4.2 Deskripsi Variabel Penelitian

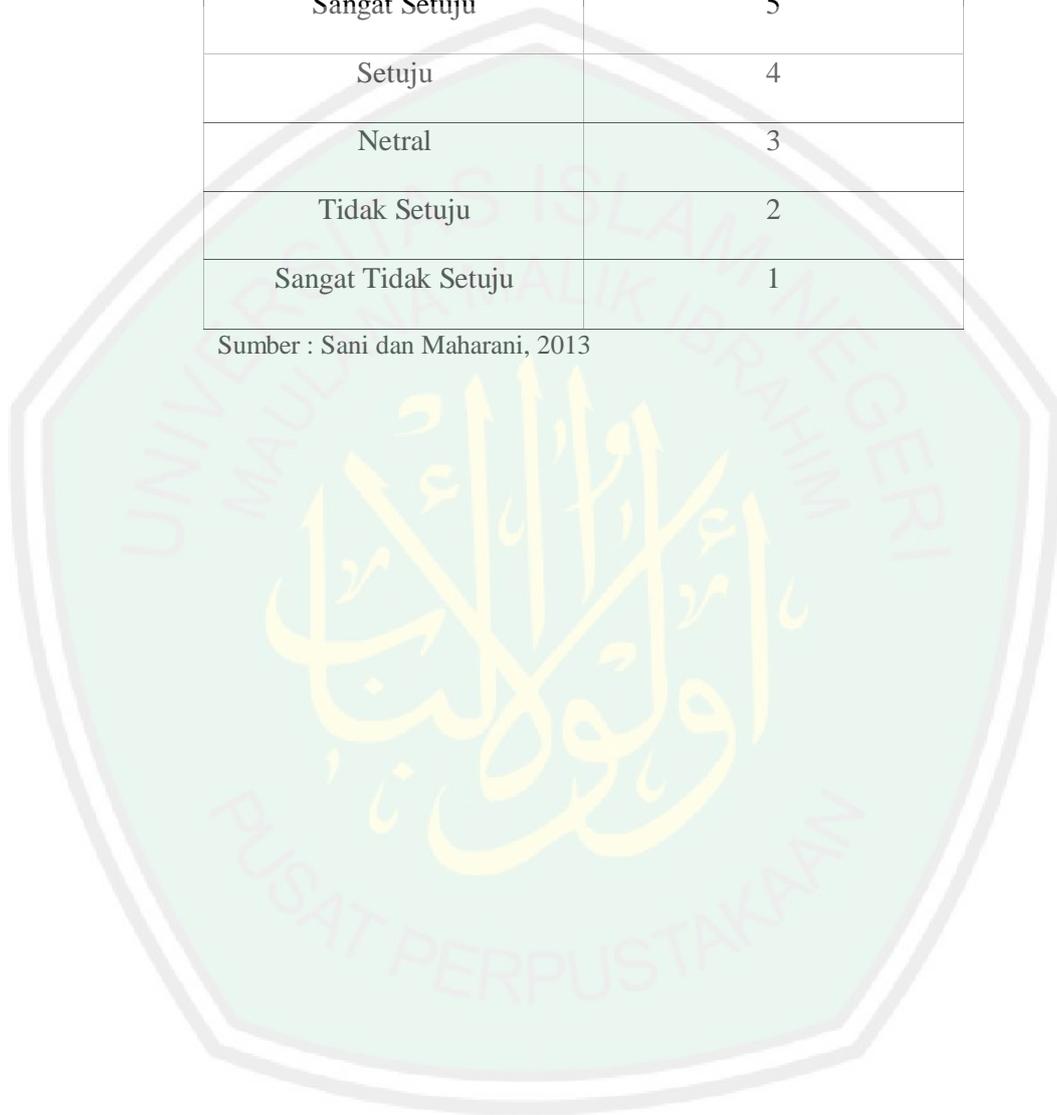
Skala pengukuran yang digunakan ialah skala likert, dalam prosedur likert sejumlah pertanyaan di susun dengan jawaban responden berada dalam satu kontinum yang di beri bobot sesuai dengan item, dan dalam penelitian ini bobotnya 1 sampai 5 (Sani dan Maharani 2013:183).

Tabel 4.6

## Bobot Nilai Setiap Skor

Alternatif Jawaban	Bobot Nilai
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Netral	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber : Sani dan Maharani, 2013



## 4.2.1 Gambaran Variabel Yang Diteliti

### 4.2.1.1 Variabel Komunikasi Efektif (X)

Dalam variabel Komunikasi Efektif terdapat delapan item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.3

**Tabel 4.7**

**Distribusi Frekuensi Variabel Komunikasi Efektif (X)**

Item	SS		S		N		TS		STS		Jumlah		Rata-rata
	F	%	F	%	F	%	f	%	f	%	Jumlah	%	
X1.1	27	24.77	65	59.63	16	14.68	1	0.92	0	0.00	109	100	4.08
X1.2	25	22.94	62	56.88	22	20.18	0	0.00	0	0.00	109	100	4.03
X2.1	25	22.94	64	58.72	19	17.43	1	0.92	0	0.00	109	100	4.04
X2.2	32	29.36	51	46.79	24	22.02	2	1.83	0	0.00	109	100	4.04
X3.1	22	20.18	62	56.88	24	22.02	1	0.92	0	0.00	109	100	3.96
X3.2	23	21.10	61	55.96	19	17.43	6	5.50	0	0.00	109	100	3.93
X4.1	24	22.02	49	44.95	33	30.28	3	2.75	0	0.00	109	100	3.86
X4.2	25	22.94	67	61.47	17	15.60	0	0.00	0	0.00	109	100	4.07
Grand Mean												4.00	

Sumber : Diolah Oleh Peneliti

Dari data di atas dapat diketahui bahwa indikator (X1) mempunyai dua item pertanyaan yakni X1.1 dan X1.2. Data di atas menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap item pernyataan X1.1 adalah sebesar 6 atau 5,5% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 3 atau 2,8% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 15 atau 13,8% responden memilih jawaban N (netral) , sebesar 61 atau 56,0% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 24 atau 22,0% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan X1.1 adalah sebesar 3,86 yang dapat dikategorikan tinggi. Sedangkan jawaban responden terhadap item pertanyaan X1.2 adalah sebesar 6 atau 5,5% responden memilih jawaban STS (sangat tidak setuju), sebesar 2 atau 1,8% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 24 atau 22,0% responden memilih jawaban N (netral) , sebesar 55 atau 50,5% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 22 atau 20,2% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan X1.2 adalah sebesar 3,78 yang dapat dikategorikan tinggi.

Dari data di atas dapat diketahui bahwa indikator (X2) mempunyai dua item pertanyaan yakni X2.1 dan X2.2. Data di atas menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap item pernyataan X2.1 adalah sebesar 2 atau 1,8% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 6 atau 5,5% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 21 atau 19,3% responden memilih jawaban N (netral) , sebesar 56 atau 51,4% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 24 atau 22,0% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan X2.1 adalah sebesar 3,86 yang dapat dikategorikan

tinggi. Sedangkan jawaban responden terhadap item pernyataan X2.2 adalah sebesar 2 atau 1,8% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 5 atau 4,6% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 22 atau 20,2% responden memilih jawaban N (netral) , sebesar 48 atau 44,0% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 32 atau 29,4% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan X2.2 adalah sebesar 3,94 yang dapat dikategorikan tinggi

Dari data di atas dapat diketahui bahwa indikator (X3) mempunyai dua item pertanyaan yakni X3.1 dan X3.2. Data di atas menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap item pernyataan X3.1 adalah sebesar 2 atau 1,8% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 7 atau 6,4% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 24 atau 22,0% responden memilih jawaban N (netral) , sebesar 56 atau 51,4% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 20 atau 18,3% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan X3.1 adalah sebesar 3,78 yang dapat dikategorikan tinggi. Sedangkan jawaban responden terhadap item pernyataan X3.2 adalah sebesar 3 atau 2,8% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 10 atau 9,2% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 17 atau 15,6% responden memilih jawaban N (netral), sebesar 57 atau 52,3% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 22 atau 20,2% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan X3.2 adalah sebesar 3,78 yang dapat dikategorikan tinggi.

Dari data di atas dapat diketahui bahwa indikator mempunyai dua item pertanyaan yakni X4.1 dan X4.2. Data di atas menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap item pernyataan X4.1 adalah sebesar 4 atau 3,7% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 10 atau 9,2% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 17 atau 15,6% responden memilih jawaban N (netral) , sebesar 57 atau 52,3% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 22 atau 20,2% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan X4.1 adalah sebesar 3,65 yang dapat dikategorikan tinggi. Sedangkan jawaban responden terhadap item pernyataan X4.2 adalah sebesar 4 atau 3,7% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 2 atau 1,8% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 17 atau 15,6% responden memilih jawaban N (netral) , sebesar 62 atau 56,9% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 24 atau 22,0% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan X4.2 adalah sebesar 3,92 yang dapat dikategorikan tinggi.

#### **4.2.1.2 Variabel Budaya Organisasi (Z)**

Dalam variabel Budaya Organisasi terdapat delapan item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.4

Tabel 4.8

## Distribusi Frekuensi Variabel Budaya Organisasi (Z)

Item	SS		S		N		TS		STS		Jumlah		Rata-rata
	f	%	F	%	f	%	F	%	f	%	Jumlah	%	
Z1.1	25	22.94	56	51.38	26	23.85	2	1.83	0	0.00	109	100	3.95
Z1.2	26	23.85	47	43.12	25	22.94	10	9.17	1	0.92	109	100	3.80
Z2.1	33	30.28	56	51.38	16	14.68	4	3.67	0	0.00	109	100	4.08
Z2.2	34	31.19	56	51.38	15	13.76	3	2.75	1	0.92	109	100	4.09
Z3.1	33	30.28	54	49.54	21	19.27	0	0.00	1	0.92	109	100	4.08
Z3.2	35	32.11	56	51.38	15	13.76	3	2.75	0	0.00	109	100	4.13
Z4.1	22	20.18	55	50.46	27	24.77	5	4.59	0	0.00	109	100	3.86
Z4.2	24	22.02	49	44.95	31	28.44	5	4.59	0	0.00	109	100	3.84
Grand Mean												3.98	

Sumber : Diolah Oleh Peneliti

Dari data di atas dapat diketahui bahwa indikator mempunyai dua item pertanyaan yakni Z1.1 dan Z1.2 Data di atas menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap item pernyataan Z1.1 adalah sebesar 2 atau 1,8% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 2 atau 1,8% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 26 atau 23,9% responden memilih jawaban N

(netral), sebesar 55 atau 50,5% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 24 atau 22,0% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Z1.1 adalah sebesar 3,89 yang dapat dikategorikan tinggi. Sedangkan jawaban responden terhadap item pernyataan Z1.2 adalah sebesar 3 atau 2,8% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 9 atau 8,3% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 26 atau 23,9% responden memilih jawaban N (netral) , sebesar 46 atau 42,2% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 25 atau 22,9% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Z1.2 adalah sebesar 3,74 yang dapat dikategorikan tinggi.

Dari data di atas dapat diketahui bahwa indikator mempunyai dua item pertanyaan yakni Z2.1 dan Z2.2. Data di atas menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap item pernyataan Z2.1 adalah sebesar 1 atau 0,9% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 6 atau 5,5% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 16 atau 14,7% responden memilih jawaban N (netral) , sebesar 54 atau 49,5% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 32 atau 29,4% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Z2.1 adalah sebesar 4,01 yang dapat dikategorikan tinggi. Sedangkan jawaban responden terhadap item pernyataan Z2.2 adalah sebesar 2 atau 1,8% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 4 atau 3,7% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 15 atau 13,8% responden memilih jawaban N (netral), sebesar 54 atau 49,5% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 34 atau 31,2% responden memilih jawaban SS

(sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Z2.2 adalah sebesar 4,05 yang dapat dikategorikan tinggi.

Dari data di atas dapat diketahui bahwa indikator mempunyai dua item pernyataan yaitu Z3.1 dan Z3.2. Pada pernyataan item Z3.1 adalah sebesar 1 atau 0,9% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 0 atau 0% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 21 atau 19,3% responden memilih jawaban N (netral), sebesar 54 atau 49,5% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 33 atau 30,3% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Z3.1 adalah sebesar 4,08 yang dapat dikategorikan tinggi. Sedangkan jawaban responden terhadap item pernyataan Z3.2 adalah sebesar 0 atau 0% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 3 atau 2,8% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 16 atau 14,7% responden memilih jawaban N (netral), sebesar 55 atau 50,5% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 35 atau 32,1% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Z3.2 adalah sebesar 4,12 yang dapat dikategorikan tinggi.

Dari data di atas dapat diketahui bahwa mempunyai dua item pertanyaan yakni Z4.1 dan Z4.2. Berdasarkan pernyataan Z4.1 adalah sebesar 0 atau 0% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 6 atau 5,5% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 27 atau 24,8% responden memilih jawaban N (netral), sebesar 54 atau 49,5% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 22 atau 20,2% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Z4.1 adalah sebesar 3,84 yang dapat dikategorikan

tinggi. Sedangkan jawaban responden terhadap item pernyataan Z4.2 adalah sebesar 0 atau 0% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 5 atau 4,6% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 31 atau 28,4% responden memilih jawaban N (netral) , sebesar 49 atau 45,0% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 24 atau 22,0% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Z4.2 adalah sebesar 3,84 yang dapat dikategorikan tinggi.

### 3.2.1.3 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Dalam variabel Kinerja Karyawan terdapat tiga belas item pertanyaan yang diberikan kepada responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada Tabel 4.5:

**Tabel 4.9**

#### **Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Karyawan (Y)**

Item	SS		S		N		TS		STS		Jumlah		Rata-rata
	F	%	F	%	f	%	F	%	f	%	Jumlah	%	
Y1.1	27	24.77	62	56.88	17	15.60	3	2.75	0	0.00	109	100	4.04
Y1.2	42	38.53	54	49.54	12	11.01	0	0.00	1	0.92	109	100	4.25
Y2.1	31	28.44	55	50.46	20	18.35	2	1.83	1	0.92	109	100	4.04
Y2.2	22	20.18	61	55.96	26	23.85	0	0.00	0	0.00	109	100	3.96

Y3.1	29	26.61	56	51.38	22	20.18	2	1.83	0	0.00	109	100	4.03
Y3.2	33	30.28	59	54.13	16	14.68	1	0.92	0	0.00	109	100	4.14
Y4.1	43	39.45	54	49.54	10	9.17	1	0.92	1	0.92	109	100	4.26
Y4.2	35	32.11	59	54.13	14	12.84	1	0.92	0	0.00	109	100	4.17
Y5.1	39	35.78	57	52.29	10	9.17	3	2.75	0	0.00	109	100	4.21
Y5.2	28	25.69	62	56.88	16	14.68	3	2.75	0	0.00	109	100	4.06
Y6.1	27	24.77	62	56.88	19	17.43	0	0.00	1	0.92	109	100	4.05
Y6.2	29	26.61	51	46.79	25	22.94	4	3.67	0	0.00	109	100	3.96
Y6.3	37	33.94	48	44.04	20	18.35	4	3.67	0	0.00	109	100	4.08
Grand Mean													4.10

Sumber : Diolah Oleh Peneliti

Dari data di atas dapat diketahui bahwa indikator Kualitas Kerja mempunyai dua item pertanyaan yakni Y1.1 dan Y1.2. Data di atas menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap item pernyataan Y1.1 adalah sebesar 1 atau 0,9% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 4 atau 3,7% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 17 atau 15,6% responden memilih jawaban N (netral), sebesar 60 atau 55,0% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 27 atau 24,8% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Y1.1 adalah sebesar 4,04 yang dapat

dikategorikan tinggi. Sedangkan jawaban responden terhadap item pernyataan Y1.2 adalah sebesar 1 atau 0,9% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 0 atau 0% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 14 atau 12,8% responden memilih jawaban N (netral), sebesar 52 atau 47,7% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 42 atau 38,5% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Y1.2 adalah sebesar 4,25 yang dapat dikategorikan tinggi.

Dari data di atas dapat diketahui bahwa indikator Kuantitas Kerja mempunyai dua item pertanyaan yakni Y2.1 dan Y2.2. Data di atas menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap item pernyataan Y2.1 adalah sebesar 1 atau 0,9% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 2 atau 1,8% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 22 atau 20,2% responden memilih jawaban N (netral), sebesar 51 atau 46,8% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 33 atau 30,3% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Y2.1 adalah sebesar 4,04 yang dapat dikategorikan tinggi. Sedangkan jawaban responden terhadap item pernyataan Y2.2 adalah sebesar 1 atau 0,9% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 0 atau 0% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 27 atau 24,8% responden memilih jawaban N (netral) , sebesar 55 atau 50,5% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 26 atau 23,9% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Y2.2 adalah sebesar 3,96 yang dapat dikategorikan tinggi.

Dari data di atas dapat diketahui bahwa indikator Ketepatan Waktu mempunyai dua item pertanyaan yakni Y3.1 dan Y3.2. Data di atas menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap item pernyataan Y3.1 adalah sebesar 0 atau 0% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 2 atau 1,8% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 22 atau 20,2% responden memilih jawaban N (netral), sebesar 53 atau 48,0% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 32 atau 29,4% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Y3.1 adalah sebesar 4,06 yang dapat dikategorikan tinggi. Sedangkan jawaban responden terhadap item pernyataan Y3.2 adalah sebesar 0 atau 0% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 1 atau 0,9% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 17 atau 15,6% responden memilih jawaban N (netral), sebesar 52 atau 47,7% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 39 atau 35,8% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Y3.2 adalah sebesar 4,14 yang dapat dikategorikan tinggi.

Dari data di atas dapat diketahui bahwa indikator Efektifitas mempunyai dua item pertanyaan yakni Y4.1 dan Y4.2. Data di atas menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap item pernyataan Y4.1 adalah sebesar 2 atau 1,8% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 1 atau 0,9% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 11 atau 10,1% responden memilih jawaban N (netral), sebesar 49 atau 45,0% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 46 atau 42,2% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Y4.1 adalah sebesar 4,25 yang dapat dikategorikan

sangat tinggi. Sedangkan jawaban responden terhadap item pernyataan Y4.2 adalah sebesar 0 atau 0% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 2 atau 1,8% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 16 atau 14,7% responden memilih jawaban N (netral) , sebesar 56 atau 51,4% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 35 atau 32,1% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Y4.2 adalah sebesar 4,17 yang dapat dikategorikan tinggi.

Dari data di atas dapat diketahui bahwa indikator Kemandirian mempunyai dua item pertanyaan yakni Y5.1 dan Y5.2. Data di atas menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap item pernyataan Y5.1 adalah sebesar 2 atau 1,8% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 3 atau 2,8% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 13 atau 11,9% responden memilih jawaban N (netral), sebesar 54 atau 49,5% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 37 atau 33,9% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Y5.1 adalah sebesar 4,11 yang dapat dikategorikan tinggi. Sedangkan jawaban responden terhadap item pernyataan Y5.2 adalah sebesar 0 atau 0% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 3 atau 2,8% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 20 atau 18,3% responden memilih jawaban N (netral), sebesar 55 atau 50,5% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 31 atau 28,4% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Y5.2 adalah sebesar 4,06 yang dapat dikategorikan tinggi.

Dari data di atas dapat diketahui bahwa indikator Komitmen Kerja mempunyai tiga item pertanyaan yakni Y6.1, Y6.2 dan Y6.3. Data di atas menunjukkan bahwa jawaban responden terhadap item pernyataan Y6.1 adalah sebesar 1 atau 0,9% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 3 atau 2,8% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 24 atau 22,0% responden memilih jawaban N (netral), sebesar 53 atau 48,6% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 28 atau 25,7% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Y6.1 adalah sebesar 4,05 yang dapat dikategorikan tinggi. Sedangkan jawaban responden terhadap item pernyataan Y6.2 adalah sebesar 4 atau 3,7% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 7 atau 6,4% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 31 atau 28,4% responden memilih jawaban N (netral), sebesar 44 atau 40,4% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 23 atau 21,1% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Y6.2 adalah sebesar 3,96 yang dapat dikategorikan tinggi. Kemudian jawaban responden terhadap item pernyataan Y6.3 adalah sebesar 4 atau 3,7% responden memilih STS (sangat tidak setuju), sebesar 7 atau 6,4% responden memilih jawaban TS (tidak setuju), sebesar 22 atau 20,2% responden memilih jawaban N (netral), sebesar 44 atau 40,4% responden memilih jawaban S (setuju), dan sebesar 32 atau 29,4% responden memilih jawaban SS (sangat setuju) dengan mean untuk item pertanyaan Y6.3 adalah sebesar 4,08 yang dapat dikategorikan tinggi.

## 4.2.2 Uji Instrumen Data

Kuisisioner dalam penelitian ini digunakan sebagai alat analisa. Oleh karena itu dalam analisa yang dilakukan lebih bertumpu pada skor responden pada tiap-tiap amatan. Sedangkan benar tidaknya skor responsi tersebut tergantung pada pengumpulan data. Instrumen pengumpulan data yang baik harus memenuhi 2 persyaratan penting yaitu valid dan reliabel.

### 4.2.2.1 Uji Validitas

Pengujian validitas sangat diperlukan dalam suatu penelitian, khususnya yang menggunakan kuisisioner dalam memperoleh data. Pengujian validitas dimaksudkan untuk mengetahui keabsahan menyakngkut pemahaman mengenai keabsahan antara konsep dan kenyataan empiris. Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan dan kesahihan suatu instrumen. Sebuah instrument dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang ingin diukur atau dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara tepat. Tinggi rendahnya validitas instrument menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud.

Pengujian validitas dapat dilakukan dengan cara mengkorelasikan masing-masing faktor atau variabel dengan total faktor atau variabel tersebut dengan menggunakan korelasi (r) product moment.

Kriteria pengujian untuk menerima atau menolak hipotesis adanya pernyataan yang valid atau tidak dapat dilakukan dengan:

$H_0 : r = 0$ , tidak terdapat data yang valid pada tingkat kepercayaan ( $\alpha$ ) 5%.

$H_1 : r \neq 0$ , terdapat data yang valid pada tingkat kepercayaan ( $\alpha$ ) 5%.

Hipotesa nol ( $H_0$ ) diterima apabila  $r_{hitung} < r_{tabel}$ , demikian sebaliknya hipotesa alternatif ( $H_1$ ) diterima apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$ .

Pengujian validitas yang dilakukan dengan melalui program SPSS ver. 20.0 dengan menggunakan korelasi product moment menghasilkan nilai masing-masing item pernyataan dengan skor item pertanyaan secara keseluruhan dan untuk lebih jelasnya disajikan dalam tabel sebagai berikut:



**Tabel 4.10****Uji Validitas Variabel**

Item	r Hitung	Sig.	r Tabel	Keterangan
X1.1	0.701	0.000	0.188	Valid
X1.2	0.650	0.000	0.188	Valid
X2.1	0.788	0.000	0.188	Valid
X2.2	0.727	0.000	0.188	Valid
X3.1	0.755	0.000	0.188	Valid
X3.2	0.620	0.000	0.188	Valid
X4.1	0.678	0.000	0.188	Valid
X4.2	0.764	0.000	0.188	Valid
Z1.1	0.674	0.000	0.188	Valid
Z1.2	0.737	0.000	0.188	Valid
Z2.1	0.682	0.000	0.188	Valid
Z2.2	0.747	0.000	0.188	Valid
Z3.1	0.792	0.000	0.188	Valid

Z3.2	0.741	0.000	0.188	Valid
Z4.1	0.709	0.000	0.188	Valid
Z4.2	0.771	0.000	0.188	Valid
Y1.1	0.757	0.000	0.188	Valid
Y1.2	0.786	0.000	0.188	Valid
Y2.1	0.756	0.000	0.188	Valid
Y2.2	0.619	0.000	0.188	Valid
Y3.1	0.664	0.000	0.188	Valid
Y3.2	0.649	0.000	0.188	Valid
Y4.1	0.707	0.000	0.188	Valid
Y4.2	0.705	0.000	0.188	Valid
Y5.1	0.701	0.000	0.188	Valid
Y5.2	0.727	0.000	0.188	Valid
Y6.1	0.650	0.000	0.188	Valid
Y6.2	0.617	0.000	0.188	Valid
Y6.3	0.597	0.000	0.188	Valid

Sumber: Diolah Oleh Peneliti

Dari Tabel 4.6 di atas dapat dilihat bahwa nilai sig. r indikator pertanyaan lebih kecil dari 0.05 ( $\alpha = 0.05$ ) yang berarti tiap-tiap indikator variabel adalah valid, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian

#### 4.2.2.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjukkan tingkat kemantapan, kejelasan dan ketepatan suatu alat ukur atau uji yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana pengukuran relatif konsisten apabila dilakukan pengukuran ulang. Uji ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana jawaban seseorang konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Arikunto menjelaskan tentang reliabilitas sebagai berikut :

“Reliabilitas menunjukkan pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrumen tersebut sudah baik “

Teknik pengujian reliabilitas adalah dengan menggunakan nilai koefisien reliabilitas alpha. Kriteria pengambilan keputusannya adalah apabila nilai dari koefisien reliabilitas alpha lebih besar dari 0,6 maka variabel tersebut sudah reliabel (handal).

**Tabel 4.11**  
**Uji Reliabilitas Variabel**

No.	Variabel	Koefisien Reliabilitas	Keterangan
1	Komunikasi Efektif (X)	0.856	Reliabel
2	Budaya Organisasi (Z)	0.875	Reliabel
3	Kinerja Karyawan (Y)	0.906	Reliabel

Sumber: Diolah Oleh Peneliti

Dari Tabel 4.7 diketahui bahwa nilai dari alpha cronbach untuk semua variabel lebih besar dari 0,6. Dari ketentuan yang telah disebutkan sebelumnya maka semua variabel yang digunakan untuk penelitian sudah reliabel.

#### 4.2.3 Uji Asumsi Klasik

Asumsi-asumsi klasik ini harus dilakukan pengujiannya untuk memenuhi penggunaan regresi linier berganda. Setelah diadakan perhitungan regresi berganda melalui alat bantu SPSS for Windows, diadakan pengujian uji asumsi klasik regresi. Hasil pengujian disajikan sebagai berikut :

### 4.2.3.1 Uji Normalitas

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah nilai residual tersebar normal atau tidak. Prosedur uji dilakukan dengan uji Kolmogorov-Smirnov, dengan ketentuan sebagai berikut :

Hipotesis yang digunakan :

$H_0$  : residual tersebar normal

$H_1$  : residual tidak tersebar normal

Jika nilai **sig.** (*p-value*) > 0.05 maka  $H_0$  diterima yang artinya normalitas terpenuhi.

Hasil uji normalitas dapat dilihat pada Tabel 4.8

**Tabel 4.12 : Hasil Uji Normalitas**

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual	Unstandardized Residual
N		109	109
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000	.0000000
	Std. Deviation	3.45468008	4.08441808
Most Extreme Differences	Absolute	.109	.092
	Positive	.061	.092
	Negative	-.109	-.068
Kolmogorov-Smirnov Z		1.136	.965
Asymp. Sig. (2-tailed)		.151	.309

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

**Sumber:** Diolah Oleh Peneliti

Dari hasil perhitungan didapat nilai **sig.** sebesar 0.151 dan 0,309 (dapat dilihat pada Tabel 4.8) atau lebih besar dari 0.05; maka ketentuan  $H_0$  diterima yaitu bahwa asumsi normalitas terpenuhi.

#### 4.2.3.2 Uji Linearitas

Linieritas data mengacu kepada nilai standar residu hasil observasi dan nilai standar residu harapan membentuk garis yang tidak memencar jauh dari garis regresi. Uji linearitas data dilakukan dengan analisis data dalam bentuk plot probabilitas normal untuk residual standar. Dengan teknik analisa ini dapat diketahui sejauh mana nilai Y hasil observasi yang berkaitan dengan nilai X tertentu berdistribusi normal disekitar Y prediksi dan membentuk garis linier. Di samping itu untuk menguji linearitas digunakan perhitungan statistik t, dengan catatan jika  $p \geq 0,05$ , maka data tersebut dianggap linear, atau jika nilai  $p < 0,05$ , maka data tersebut berdistribusi tidak linier.

Tabel 4.13 Uji Linieritas

Variabel	Sig.	Keterangan
X – Z	0.490	Linier
X – Y	0.074	Linier
Z – Y	0.246	Linier

Berdasarkan Tabel 4.9 didapatkan nilai p untuk linieritas masing variabel sebagai berikut :

- Nilai p untuk Komunikasi Efektif dengan Budaya Organisasi sebesar 0,490
- Nilai p untuk Komunikasi Efektif dengan Kinerja Karyawan sebesar 0,074
- Nilai p untuk Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan sebesar 0,246

Berdasarkan paparan di atas dapat disimpulkan bahwa asumsi linearitas data penelitian ini telah memenuhi syarat karena semua memiliki nilai  $p > 0,05$ .

#### 4.2.3.3 Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas ini dilakukan untuk mengetahui bahwa tidak terjadi hubungan yang sangat kuat atau tidak terjadi hubungan linier yang sempurna atau dapat pula dikatakan bahwa antar variabel bebas tidak saling berkaitan. Cara pengujiannya adalah dengan membandingkan nilai Tolerance yang didapat dari perhitungan regresi berganda, apabila nilai tolerance  $< 0,1$  maka terjadi multikolinieritas atau dengan cara membandingkan nilai VIF (Variance Inflation Faktor) dengan angka 10. Jika nilai VIF  $> 10$  maka terjadi multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada Tabel 4.10.

**Tabel 4.14 : Hasil Uji Multikolinieritas**

Model	Variabel	Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
Model 1	X	1.000	1.000
	Y	0.550	1.817
Model 2	X	0.550	1.817
	Y	0.550	1.817

**Sumber:** Diolah Oleh Peneliti

Berdasarkan Tabel 4.10, hasil pengujian didapat bahwa keseluruhan nilai tolerance  $> 0,1$  atau nilai VIF  $< 10$  sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas antar variabel bebas. Dari hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas antar variabel bebas. Dengan demikian uji asumsi tidak adanya multikolinieritas dapat terpenuhi.

Dengan terpenuhi seluruh asumsi klasik regresi di atas maka dapat dikatakan model analisis path yang digunakan dalam penelitian ini adalah sudah layak atau tepat. Sehingga dapat diambil interpretasi dari hasil analisis path yang telah dilakukan.

#### 4.2.4 Hasil Uji Analisis Jalur (*Path Analysis*)

**Tabel 4.15 Hasil Uji Koefisien Jalur**

Hubungan Variabel	Standardized Coefficients	T	Sig.
X → Z	0.671	9.351	0.000
X → Y	0.252	3.077	0.003
Z → Y	0.589	7.198	0.000
$R^2_1 : 0,450$ $R^2_2 : 0,609$			

Sumber: data primer diolah

Berdasarkan hasil pada Tabel 4.11 didapatkan persamaan sebagai berikut:

Sub Struktur I :  $Z = 0,671 X$

Sub Struktur II :  $Y = 0,252 X + 0,589$

##### 4.2.4.1 Pengujian Koefisien Jalur Komunikasi Efektif terhadap Budaya Organisasi

Hasil pengujian secara langsung pengaruh Komunikasi Efektif terhadap Budaya Organisasi dapat dilihat pada Tabel 4.11. Hipotesis penelitian yang diuji sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Komunikasi Efektif berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi.

Tabel 4.11 menunjukkan koefisien beta sebesar 0,671 menunjukkan bahwa pengaruh Komunikasi Efektif terhadap Budaya Organisasi, dengan  $t_{hitung}$  sebesar 9,351 dan probabilitas sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ), maka keputusannya adalah  $H_0$  ditolak, berarti hipotesis yang menyatakan Komunikasi Efektif berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi diterima. Arah hubungan yang positif menunjukkan bahwa semakin tinggi Komunikasi Efektif maka akan memberikan peningkatan terhadap Budaya Organisasi.

Nilai koefisien determinasi sebesar 0,450 atau 45%. Hasil ini menunjukkan bahwa kontribusi Komunikasi Efektif terhadap Budaya Organisasi sebesar 45%, sedangkan kontribusi variabel-variabel lain di luar model penelitian ini sebesar 55%.

Dalam berbagai literatur tentang komunikasi Islam kita dapat menemukan setidaknya enam jenis gaya bicara atau pembicaraan (qaulan) yang dikategorikan sebagai kaidah, prinsip, atau etika komunikasi Islam, yaitu:

1. Qaulan Sadida (perkataan yang benar, jujur)

QS. An Nisa ayat 9

وَلْيَخُشِ الَّذِينَ لَوْ تَرْكُوا مِنْ خَلْفِهِمْ ذُرِّيَّةً ضِعَافًا خَافُوا عَلَيْهِمْ فَلْيَتَّقُوا اللَّهَ  
وَلْيَقُولُوا قَوْلًا سَدِيدًا

*“Dan hendaklah takut (kepada Allah) orang-orang yang sekiranya mereka meninggalkan keturunan yang lemah dibelakang mereka, yang mereka khawatirkan terhadap (kesejahteraannya)nya. Oleh sebab itu, hendaklah mereka*

*bertakwa kepada Allah dan hendaklah mereka berbicara dengan tutur kata yang benar (qaulan sadida)”*.

#### **4.2.4.2 Pengujian Koefisien Jalur Komunikasi Efektif terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian pengaruh Komunikasi Efektif terhadap Kinerja Karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.11. Hipotesis penelitian yang diuji sebagai berikut:

H<sub>2</sub> : Komunikasi Efektif berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

Tabel 4.11 menunjukkan koefisien beta sebesar 0,252 menunjukkan bahwa pengaruh atribut terhadap Kinerja Karyawan, dengan  $t_{hitung}$  sebesar 3,077 dan probabilitas sebesar 0,003 ( $p < 0,05$ ), maka keputusannya adalah H<sub>0</sub> ditolak, berarti hipotesis yang menyatakan Komunikasi Efektif berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan diterima. Arah hubungan yang positif menunjukkan bahwa semakin tinggi Komunikasi Efektif maka akan memberikan peningkatan terhadap Kinerja Karyawan.

Qaulan Karima (perkataan yang mulia)

QS. Al Isra' ayat 23

وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا إِمَّا يَبُلُغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا

*“Dan Tuhanmu telah memerintahkan agar kamu jangan menyembah selain Dia dan hendaklah berbuat baik kepada ibu bapak. Jika salah seorang diantara*

*keduanya atau kedua-duanya sampai berusia lanjut dalam pemeliharaanmu, maka sekali-kali janganlah engkau mengatakan kepada keduanya perkataan “ah” dan jangan engkau membentak keduanya dan ucapkanlah kepada keduanya perkataan yang baik”.*

Dari ayat tersebut jelas bahwa kita diperintahkan untuk mengucapkan perkataan yang baik atau mulia karena perkataan yang baik dan benar adalah suatu komunikasi yang menyeru kepada kebaikan dan merupakan bentuk komunikasi yang menyenangkan.

#### **4.2.4.3 Pengujian Koefisien Jalur Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil pengujian pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dapat dilihat pada Tabel 4.11. Hipotesis penelitian yang diuji sebagai berikut:

$H_3$  : Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

Tabel 4.11 menunjukkan koefisien beta sebesar 0,589 menunjukkan bahwa pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, dengan  $t_{hitung}$  sebesar 7,198 dan probabilitas sebesar 0,000 ( $p < 0,05$ ), maka keputusannya adalah  $H_0$  ditolak, berarti hipotesis yang menyatakan Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan diterima.

Nilai koefisien determinasi sebesar 0,609 atau 60,9%. Hasil ini menunjukkan bahwa kontribusi Komunikasi Efektif dan Budaya Organisasi

terhadap Kinerja Karyawan sebesar 60,9%, sedangkan kontribusi variabel-variabel lain di luar model penelitian ini sebesar 39,1%.

QS. Thaha ayat 43-44

اذْهَبَا إِلَىٰ فِرْعَوْنَ إِنَّهُ طَغَىٰ

فَقُولَا لَهُ قَوْلًا لَّيِّنًا لَّعَلَّهُ يَتَذَكَّرُ أَوْ يَخْشَىٰ

*“Pergilah kamu berdua kepada Fir’aun karena benar-benar dia telah melampaui batas. Maka berbicaralah kamu berdua kepadanya dengan kata-kata yang lemah lembut, mudah-mudahan dia sadar atau takut”.*

Dari ayat tersebut maka dapat ditarik kesimpulan bahwa *Qaulan Layina* berarti pembicaraan yang lemah-lembut, dengan suara yang enak didengar, dan penuh keramahan, sehingga dapat menyentuh hati maksudnya tidak mengeraskan suara, seperti membentak, meninggikan suara. Siapapun tidak suka bila berbicara dengan orang-orang yang kasar. Rasullulah selalu bertuturkata dengan lemah lembut, hingga setiap kata yang beliau ucapkan sangat menyentuh hati siapapun yang mendengarnya. Dalam *Tafsir Ibnu Katsir* disebutkan, yang dimaksud *layina* ialah kata kata sindiran, bukan dengan kata kata terus terang atau lugas, apalagi kasar.

#### **4.2.4.4 Pengujian Budaya Organisasi sebagai Variabel *Intervening* dalam Hubungan Komunikasi Efektif terhadap Kinerja Karyawan**

Pada hubungan Komunikasi Efektif dengan Kinerja Karyawan terdapat dugaan variabel Budaya Organisasi sebagai variabel *intervening*. Perhitungan besarnya pengaruh Budaya Organisasi sebagai variabel *intervening* adalah sebagai berikut:

Persamaan struktural:

$$Y = PYX + (PZX \times PYZ)$$

*Direct Effect* (pengaruh langsung) Komunikasi Efektif terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,252

$$\begin{aligned} \text{Indirect Effect (IE)} &= PYX \times PYZ \\ &= 0,671 \times (0,589) \\ &= 0,395 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Total Effect (TE)} &= PZX + (PYX \times PZY_1) \\ &= 0,252 + 0,395 \\ &= 0,647 \end{aligned}$$

Pengujian terhadap pengaruh mediasi antar variabel *intervening* dengan variabel dependen yaitu pengaruh antara Komunikasi Efektif (X1) terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) yang melalui *ntervening* Budaya Organisasi (Z) dilakukan dengan perhitungan rumus Sobel. Hasil dari kedua pengujian diringkas sebagai berikut:

$$P_1 = 0,671$$

$$Se_1 = 0,084$$

$$P_2 = 0,589$$

$$Se_2 = 0,115$$

Besarnya *standard error* tidak langsung Komunikasi Efektif (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) merupakan perkalian dari pengaruh Komunikasi Efektif (X1) terhadap Budaya Organisasi (Z) dengan Budaya Organisasi (Z) terhadap Kinerja Karyawan (Y), sehingga diperoleh sebagai berikut:

$$\begin{aligned} Se_{12} &= \sqrt{P_1^2 \cdot S_{e2}^2 + P_2^2 \cdot S_{e1}^2 + S_{e1}^2 \cdot S_{e2}^2} \\ &= \sqrt{(0,671)^2 \cdot (0,115)^2 + (0,589)^2 \cdot (0,084)^2 + (0,084)^2 \cdot (0,115)^2} \\ &= 0,0921 \end{aligned}$$

Dengan demikian nilai uji t diperoleh sebagai berikut:

$$t = \frac{P_{12}}{Se_{12}} = \frac{0,395}{0,0921} = 4,291$$

Nilai t sebesar 4,291 tersebut lebih besar dari 1,982 yang berarti bahwa variabel mediasi tersebut signifikan. Maka dengan demikian model pengaruh tidak langsung dari variabel Komunikasi Efektif terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi dapat diterima. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi dapat memediasi dengan baik hubungan antara Komunikasi Efektif terhadap Kinerja Karyawan.

**Tabel 4.16 Rekapitulasi Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Pengaruh Total**

Hubungan Variabel	Koefisien		standar error		Koefisien	s.e	t Hitung
	Langsung				Tidak langsung	Sobel	
X→Y →Z	0.671	0.589	0.084	0.115	0.395	0.0921	4.291

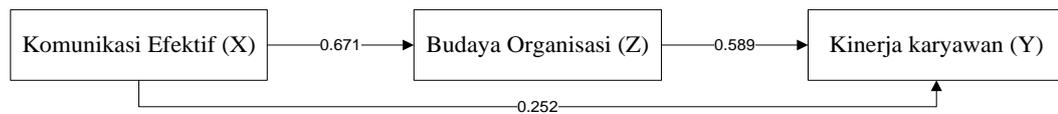
Sumber: Data olahan penulis

Dari hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa Budaya Organisasi terbukti sebagai variabel *intervening* dalam hubungan antara Komunikasi Efektif dengan Kinerja Karyawan. Hal ini dibuktikan dengan hasil perhitungan *Indirect Effect* yang bernilai 0,395. Total pengaruh (*Total Effect*) Komunikasi Efektif terhadap Kinerja Karyawan melalui Budaya Organisasi sebesar 0,647. Hal ini menunjukkan bahwa semakin membaiknya Budaya Organisasi akan menjadi jembatan yang baik bagi hubungan antara Komunikasi Efektif dengan Kinerja Karyawan

#### 4.2.4.5 Hubungan Antar Jalur

Dari keseluruhan perhitungan yang telah dilakukan, penelitian ini menghasilkan koefisien jalur antar variabel. Gambar 4.1 menampilkan diagram hasil analisis jalur secara keseluruhan. Koefisien variabel Komunikasi Efektif terhadap Budaya Organisasi sebesar 0,671. Koefisien variabel Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,589. Koefisien variabel Komunikasi Efektif terhadap Kinerja Karyawan sebesar 0,252

Model diagram jalurnya dapat digambarkan sebagai berikut :



**Gambar 4.1. Diagram Model Jalur Variabel Komunikasi Efektif, Budaya Organisasi, dan Kinerja Karyawan**

Keterangan:

X sebagai variabel *exogenous* (bebas) Komunikasi Efektif

Z sebagai variabel *mediator* (antara) Budaya Organisasi

Y sebagai variabel *endogenous* (terikat) Kinerja Karyawan

Diagram hasil analisis jalur pada Gambar 4 mempunyai persamaan sebagai berikut:

Sub Struktur I :  $Z = 0,671 X$

Sub Struktur II :  $Y = 0,252 X + 0,589 Z$

### **KetepatanModel**

Ketepatan model hipotesis dari data penelitian ini diukur dari hubungan koefisien determinasi ( $R^2$ ) pada kedua persamaan. Hasil model sebagai berikut:

$$\begin{aligned} R^2_{\text{model}} &= 1 - (1 - R^2_1) (1 - R^2_2) \\ &= 1 - (1 - 0,450) (1 - 0,609) \\ &= 1 - (0,550) (0,391) \\ &= 1 - 0,2151 \\ &= 0,7849 \text{ atau } 78,49\% \end{aligned}$$

Hasil perhitungan ketetapan model sebesar 78,49% menerangkan bahwa kontribusi model untuk menjelaskan hubungan struktural dari ketiga variabel yang diteliti adalah sebesar 78,49%. Sedangkan sisanya sebesar 21,51% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam model penelitian ini.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan, hasil analisis dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dari penelitian yang dilakukan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Komunikasi Efektif (X) memiliki pengaruh secara langsung terhadap Budaya Organisasi (Z). karena memiliki nilai probalitas  $(0,000) < 0,05$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Komunikasi Efektif (X) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y) karena memiliki nilai probalitas  $(0,003) < 0,05$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Budaya Organisasi (Z) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Y) karena memiliki nilai probalitas  $(0,000) < 0,05$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan.
4. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Komunikasi Efektif (X) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Z) melalui Budaya Organisasi (Y) karena memiliki nilai probabilitas  $(0,000) < 0,05$  yang berarti ada pengaruh yang signifikan.

## 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan di atas, dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan maupun bagi pihak-pihak lain. Adapun saran yang diberikan, antara lain:

1. Diharapkan pihak perusahaan dapat mempertahankan serta meningkatkan pelayanan terhadap Komunikasi Efektif, karena variabel Komunikasi Efektif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan, diantaranya yaitu dengan berkomunikasi secara efektif sesuai dengan budaya organisasi perusahaan sehingga Kinerja Karyawan akan meningkat.
2. Mengingat variabel bebas dalam penelitian ini merupakan hal yang sangat penting dalam mempengaruhi Kinerja Karyawan diharapkan hasil penelitian ini dapat dipakai sebagai acuan bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan penelitian ini dengan mempertimbangkan variabel-variabel lain yang merupakan variabel lain diluar variabel yang sudah masuk dalam penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Artana, I Wayan Arta. 2012. Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi Kasus di Maya Ubud Resort & Spa. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis, dan Kewirausahaan*, Vol. 2, No. 1
- Augusty Ferdinand, 2007, *Metode Penelitian Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Agus M. *Hardjana*. 2003. *Komunikasi intrapersonal & Komunikasi Interpersonal*. Yogyakarta: Penerbit Kanisius
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Jakarta : Erlangga
- Darmastuti, Rini. 2010. *Media Relations – Konsep, Strategi, dan Aplikasi*. Yogyakarta: Andi Offset
- Edwardin, 2006, *Analisis Pengaruh Kemampuan Komunikasi, Kecerdasan Emosional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Pos Indonesia (Persero) Se Kota Semarang)*. Tesis Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Diponegoro Semarang
- Handoko, T. Hani. 2009. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : BPFE
- Hasibuan*, Malayu S.P, 2006, *Manajemen Dasar, Pengertian, dan Masalah*, Edisi Revisi, Bumi Aksara: Jakarta

Ida Ayu Brahmasari dan Agus Suprayetno, 2008, Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan serta Dampaknya pada Kinerja Perusahaan (Studi kasus pada PT. Pei Hai International Wiratama Indonesia) Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan, Volume.10, Nomor. 2, September, Halaman 124-135

Mahmudi, 2005, Manajemen Kinerja Sektor Publik, Edisi I, Yogyakarta : UPP  
AMP YKPN

Masmuh, Abdullah. 2008. Komunikasi Organisasi: Dalam Perspektif Teori dan Praktek. Malang: UMM Press

Mathis, R L., & John H. Jackson. 2002. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat

Modiani, Tria. 2012. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Pln (Persero) Upj Semarang. Jurnal Administrasi Bisnis, 1(1)

Munawaroh, 2011, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional terhadap Kinerja Guru. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Th. 16 (No 2) Hal 137

*Mustafa Edwin Nasution dan Hardius Usman.2006. Proses Penelitian Kuantitatif.*  
Fakultas Ekonomi UI

- Nur Indriantoro, 2002, Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen. Cetakan 2. BPFE-Yogyakarta. Yogyakarta
- Pace, R.W., dan Don F. Faules. 2005. Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan Editor Deddy Mulyana. Bandung: Remaja Rosdakarya
- Robbins, S.P. 2002. Organizational Behavior, 9th edition, Prentice-Hall, New Jersey
- Robbins, Stephen P. 2007. Organizational behavior. 11th edition. Pearson Prentice Hall, New jersey.
- Robbins, Stephen P. 2010. Organizational behavior. 14th edition. Pearson Prentice Hall, New jersey.
- Solimun. (2012). Pemodelan Persamaan Struktural Generalized Structured Component Analysis. GSCA. Disampaikan pada DIKLAT Aplikasi Statistika Multivariat : GSCA. Program Studi Statistika. Universitas Brawijaya. Malang.
- Sopiah. (2008). Perilaku Organisasi. Andi Offset: Yogyakarta
- Sugiyono, 2012, Memahami Penelitian Kualitatif?. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono, 2014, Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Kombinasi (*Mixed Methods*). Bandung : Alfabeta

Sugiyono, 2015, Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D). Bandung: Alfabeta

Supriyanto, Sani, Achmad, Maharani, Vivin. (2013). Metodologi Penelitian Manajemen Sumber Daya Manusia. Teori, Kuesioner, dan Analisis data. UIN Maliki Press. Malang.

Wibowo, 2000, Manajemen Kinerja. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada

Wirawan, 2009, Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat.

Yukl, Gary. 2005. Kepemimpinan dalam Organisasi Edisi Kelima. Jakarta: Prenhallindo

Yukl, Gary, 2009, Kepemimpinan dalam Organisasi, Edisi Ketujuh. Jakarta: PT. Indeks

The logo of Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang is a shield-shaped emblem. It features a green background with a white border. Inside the shield, there is a yellow calligraphic design. The text "UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM" is written in a light green font around the top and sides of the shield. At the bottom, it says "PUSAT PERPUSTAKAAN".

**LAMPIRAN**  
-  
**LAMPIRAN**

## LAMPIRAN 1

### Kuisisioner Penelitian

#### **PENGARUH KOMUNIKASI EFEKTIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN DIMEDIASI DENGAN BUDAYA ORGANISASI PADA PT. CHEIL JEDANG INDONESIA PASURUAN**

Kepada Yth. Bapak/Ibu/Sdr  
Karyawan PT. Cheil Jedang Indonesia Pasuruan  
Di Pasuruan

Dengan hormat,

Dalam rangka penyusunan skripsi kami yang berjudul “Pengaruh Komunikasi Efektif Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Dengan Budaya Organisasi Pada PT. Cheil Jedang Indonesia Pasuruan” maka kami sangat mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Sdr untuk mengisi kuisisioner berikut ini, yang selanjutnya akan kami gunakan untuk analisis. Kuisisioner ini bertujuan untuk menggali penilaian/pendapat/persepsi Bapak/Ibu/Sdr yang berkaitan dengan kinerja karyawan dan faktor-faktor yang mempengaruhinya, yang nantinya diharapkan dapat menjadi masukan bagi PT. Cheil Jedang Indonesia Pasuruan.

Informasi yang akan kami peroleh mengenai persepsi karyawan terhadap kinerja ini untuk keperluan akademis dalam rangka penyusunan skripsi. Oleh karena itu kami sangat mengharap Bapak/Ibu/Sdr untuk memberikan penilaian yang jujur atas kondisi yang ada sesuai pertanyaan dari kuisisioner yang kami berikan sehingga diharapkan dapat diperoleh gambaran keadaan yang sebenarnya.

Atas kesediaan dan kerjasama Bapak/Ibu/Sdr kami mengucapkan banyak terima kasih.

---

Nama Responden:..... (boleh tidak diisi)

Lama Kerja : 1-5 th  6-10 th  11-15 th

Tingkat Pendidikan Akhir : SMA/SMK  D3  S1  S2

Jenis Kelamin : L  P

Umur : 21-30  31-40  41-51

Untuk setiap pertanyaan berikut berilah tanda cek (√) pada kolom STS (Sangat Tidak Setuju), TS (Tidak Setuju), N (Netral), S (Setuju), SS (Sangat Setuju)

Komunikasi Efektif		Jawaban				
No	Keterangan	STS	TS	N	S	SS
1	Pimpinan memberi petunjuk kerja dengan jelas					
2	Saya mampu merespon setiap komunikasi dengan baik					
3	Saya memahami setiap yang didengar					
4	Perusahaan menyampaikan pesan secara langsung dalam menjalankan tugas					
5	Pemimpin memberikan tugas sesuai jabatan					
6	Pemimpin selalu memberi perintah disaat yang tepat					
7	Hubungan yang baik antar karyawan sangat diperlukan					
8	Saling memahami termasuk dalam proses komunikasi					
9	Proses Komunikasi dalam perusahaan dalam melaksanakan tugas menciptakan hasil yang maksimal					

Budaya Organisasi		Jawaban				
No	Keterangan	STS	TS	N	S	SS
1	Pemimpin mencerminkan sikap yang baik dan patut di contoh.					
2	Pemimpin memiliki dan memberi contoh semangat kerja yang baik					
3	Saya mampu mengedepankan visi dan misi perusahaan daripada kepentingan pribadi					
4	Saya peduli pada masalah yang dihadapi perusahaan dan berusaha menyelesaikannya.					
5	Saya berusaha mengembangkan pengetahuan agar mampu melakukan pekerjaan dengan lebih baik					
6	Demi tercapainya tujuan perusahaan saya harus saling membantu dalam melaksanakan tugasnya					
7	Saya giat bekerja karena adanya kesempatan yang diberikan perusahaan untuk menduduki posisi tertentu.					
8	Pimpinan memberi dorongan kepada saya untuk bekerja secara maksimal					

Kinerja Karyawan		Jawaban				
No	Keterangan	STS	TS	N	S	SS
1	Saya mampu bekerja dengan rapi					
2	Saya mampu bekerja dengan jujur					
3	Saya mampu bekerja dengan teliti					
4	Saya melaksanakan pekerjaan sesuai target yang ditentukan					

5	Saya cenderung menyelesaikan pekerjaan sebanyak-banyaknya daripada terjadi penumpukan					
6	Saya masuk kerja sesuai ketentuan perusahaan					
7	Saya tidak pulang sebelum waktunya					
8	Saya bekerja sesuai job des saya					
9	Saya tidak pernah meninggalkan pekerjaan sebelum selesai					
10	Saya paham dan mampu mengerjakan pekerjaan saya					
11	Saya adalah bagian dari organisasi di pekerjaan saya					
12	Saya tidak pernah berpikir akan keluar dan meninggalkan pekerjaan saya					
13	Pindah kerja dari pekerjaan saya tampaknya tidak etis bagi saya					

**LAMPIRAN 2**  
**DATA KARAKTERISTIK RESPONDEN**

<b>NO</b>	<b>JENIS KELAMIN</b>	<b>USIA</b>	<b>PENDIDIKAN TERAKHIR</b>	<b>LAMA KERJA</b>
1	Laki-laki	25	S1	2 TAHUN
2	Perempuan	35	S2	6 TAHUN
3	Laki-laki	27	D3	4 TAHUN
4	Laki-laki	42	D3	13 TAHUN
5	Laki-laki	25	S1	2 TAHUN
6	Laki-laki	26	D3	3 TAHUN
7	Laki-laki	26	S1	2 TAHUN
8	Perempuan	27	S1	3 TAHUN
9	Perempuan	28	S1	4 TAHUN
10	Laki-laki	27	S1	4 TAHUN
11	Laki-laki	26	S1	2 TAHUN
12	Laki-laki	34	S1	7 TAHUN
13	Perempuan	25	S1	2 TAHUN
14	Laki-laki	29	S1	4 TAHUN
15	Laki-laki	33	S2	6 TAHUN
16	Laki-laki	27	S1	3 TAHUN
17	Laki-laki	27	D3	3 TAHUN
18	Laki-laki	31	S1	5 TAHUN
19	Laki-laki	34	S1	7 TAHUN
20	Laki-laki	32	S2	6 TAHUN
21	Laki-laki	32	S1	5 TAHUN
22	Laki-laki	29	D3	5 TAHUN
23	Laki-laki	32	S1	5 TAHUN
24	Perempuan	28	S1	3 TAHUN
25	Laki-laki	32	S2	10 TAHUN
26	Perempuan	41	SMA	10 TAHUN
27	Perempuan	30	S1	6 TAHUN
28	Perempuan	28	S1	3 TAHUN
29	Laki-laki	25	D3	2 TAHUN
30	Laki-laki	25	SMA	2 TAHUN
31	Perempuan	27	S1	3 TAHUN
32	Perempuan	28	D3	3 TAHUN
33	Laki-laki	41	SMA	11 TAHUN
34	Perempuan	31	S1	6 TAHUN
35	Perempuan	29	S1	4 TAHUN

36	Laki-laki	33	S1	7 TAHUN
37	Laki-laki	30	S1	5 TAHUN
38	Perempuan	34	D3	8 TAHUN
39	Perempuan	30	S1	5 TAHUN
40	Laki-laki	29	S1	4 TAHUN
41	Perempuan	28	D3	3 TAHUN
42	Laki-laki	42	S1	11 TAHUN
43	Laki-laki	32	S1	5 TAHUN
44	Laki-laki	29	D3	5 TAHUN
45	Laki-laki	44	S2	10 TAHUN
46	Laki-laki	27	S1	3 TAHUN
47	Perempuan	25	D3	2 TAHUN
48	Perempuan	32	D3	5 TAHUN
49	Perempuan	31	S1	5 TAHUN
50	Perempuan	29	S1	5 TAHUN
51	Laki-laki	29	S1	4 TAHUN
52	Perempuan	28	S1	5 TAHUN
53	Laki-laki	39	S2	9 TAHUN
54	Laki-laki	32	S1	6 TAHUN
55	Laki-laki	32	S1	5 TAHUN
56	Laki-laki	41	D3	7 TAHUN
57	Laki-laki	31	S1	5 TAHUN
58	Laki-laki	25	SMA	5 TAHUN
59	Laki-laki	25	S1	2 TAHUN
60	Laki-laki	27	D3	3 TAHUN
61	Laki-laki	27	S1	3 TAHUN
62	Perempuan	26	S1	3 TAHUN
63	Perempuan	28	SMA	5 TAHUN
64	Perempuan	26	S1	3 TAHUN
65	Laki-laki	21	SMA	2 TAHUN
66	Perempuan	25	S1	2 TAHUN
67	Perempuan	26	S1	3 TAHUN
68	Laki-laki	27	S1	4 TAHUN
69	Perempuan	27	SMA	4 TAHUN
70	Perempuan	26	S1	3 TAHUN
71	Laki-laki	29	SMA	4 TAHUN
72	Laki-laki	28	S1	4 TAHUN
73	Perempuan	26	SMA	3 TAHUN
74	Laki-laki	29	S2	2 TAHUN
75	Perempuan	26	S1	3 TAHUN

76	Laki-laki	27	D3	3 TAHUN
77	Perempuan	29	S1	5 TAHUN
78	Perempuan	27	SMA	4 TAHUN
79	Laki-laki	28	D3	3 TAHUN
80	Perempuan	27	SMA	3 TAHUN
81	Laki-laki	27	SMA	4 TAHUN
82	Laki-laki	29	S1	2 TAHUN
83	Perempuan	27	S1	2 TAHUN
84	Perempuan	30	S1	4 TAHUN
85	Laki-laki	28	S1	3 TAHUN
86	Perempuan	27	S1	3 TAHUN
87	Laki-laki	29	S1	3 TAHUN
88	Laki-laki	30	S2	2 TAHUN
89	Perempuan	28	S1	4 TAHUN
90	Laki-laki	25	SMA	2 TAHUN
91	Perempuan	26	D3	2 TAHUN
92	Perempuan	28	D3	3 TAHUN
93	Perempuan	27	SMA	4 TAHUN
94	Laki-laki	27	S1	3 TAHUN
95	Perempuan	26	S1	2 TAHUN
96	Laki-laki	28	S1	4 TAHUN
97	Laki-laki	32	S1	5 TAHUN
98	Laki-laki	31	SMA	5 TAHUN
99	Perempuan	26	S1	3 TAHUN
100	Perempuan	28	S1	3 TAHUN
101	Perempuan	27	S1	4 TAHUN
102	Laki-laki	27	S1	4 TAHUN
103	Perempuan	27	S1	2 TAHUN
104	Perempuan	28	S1	3 TAHUN
105	Perempuan	25	S1	2 TAHUN
106	Laki-laki	31	S1	3 TAHUN
107	Laki-laki	29	S1	4 TAHUN
108	Perempuan	27	S1	3 TAHUN
109	Perempuan	27	S1	2 TAHUN

**LAMPIRAN 3**  
**DATA JAWABAN RESPONDEN**

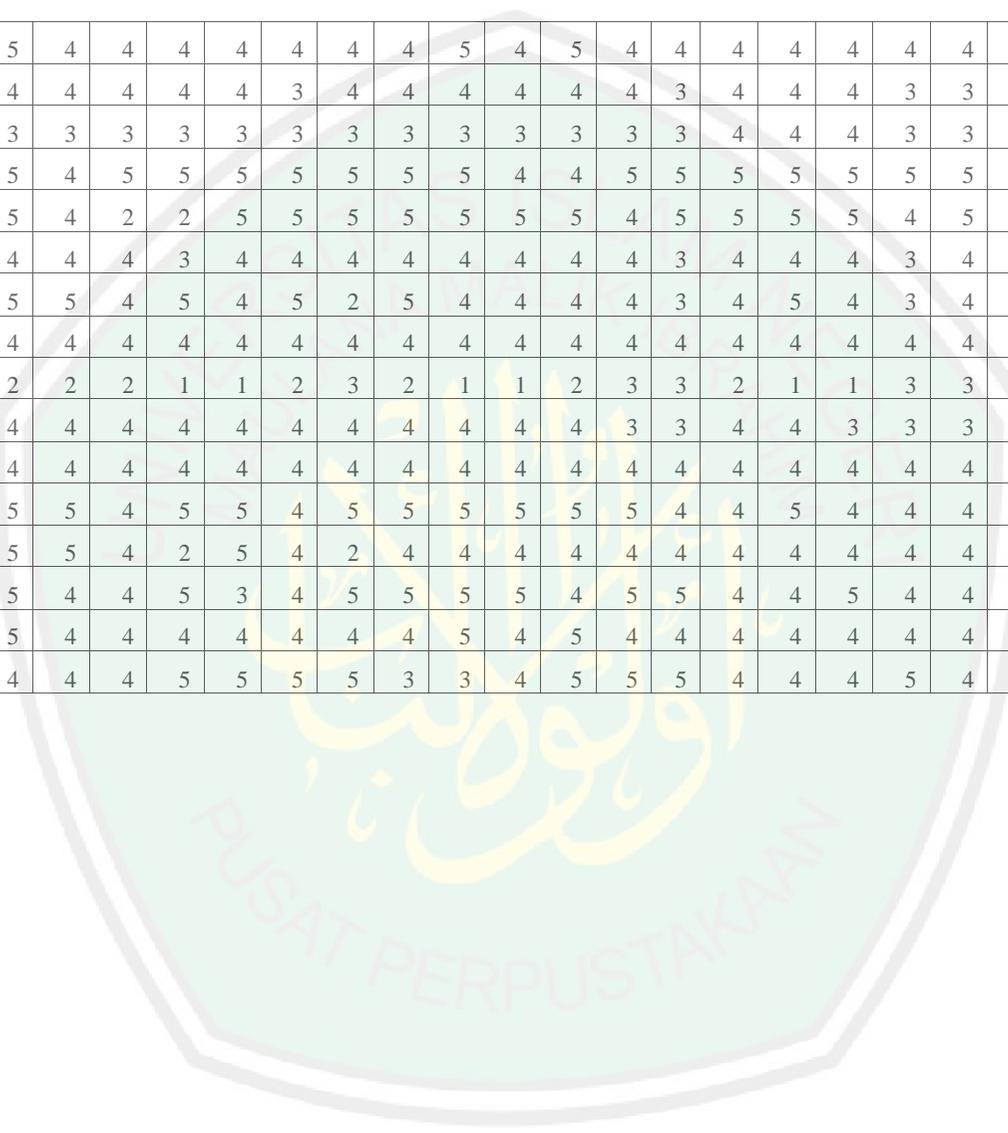
Respon den	Komunikasi Efektif (X)								Budaya Organisasi (Z)								Kinerja Karyawan (Y)												
	X 1. 1	X 1. 2	X 2. 1	X 2. 2	X 3. 1	X 3. 2	X 4. 1	X 4. 2	Z1 .1	Z1 .2	Z2 .1	Z2 .2	Z3 .1	Z3 .2	Z4 .1	Z 4. 2	Y 1. 1	Y 1. 2	Y 2. 1	Y 2. 2	Y 3. 1	Y 3. 2	Y 4. 1	Y 4. 2	Y 5. 1	Y 5. 2	Y 6. 1	Y 6. 2	Y 6. 3
1.	4	4	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	4	4	3	5	4	3	5	4	4	5	5	4	4	4	3	3
2.	5	3	4	4	4	3	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	3	4	5
3.	3	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	5	4	5
4.	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4
5.	4	5	4	5	4	5	3	4	4	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	4
6.	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	5
7.	4	4	4	4	4	4	3	4	5	5	5	4	5	4	3	3	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4
8.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	4
9.	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	3
10.	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	5	4
11.	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	3	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4
12.	4	3	4	4	4	4	4	4	5	2	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5
13.	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	5	3	3	5	5	3	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4
14.	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
15.	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	5	5	4	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4
16.	4	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5
17.	4	3	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4
18.	4	4	5	4	5	4	5	4	3	3	3	3	4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4





69.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	4	3	4	3	3	2	3	4	4	3	4	3	3		
70.	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	3	4
71.	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	
72.	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	
73.	5	4	5	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	
74.	1	1	2	3	2	2	2	2	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	
75.	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	5	4	5	3	3	1	2	
76.	3	4	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	4	
77.	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	5	5	4	3	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	3	1	1	1	
78.	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	
79.	3	3	3	3	4	5	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	5	5	5	5	3	3	3	2	1	1
80.	3	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	5	
81.	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	
82.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	4	4	
83.	5	5	5	4	4	5	3	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	
84.	2	3	4	3	3	4	4	4	4	2	5	3	4	4	3	3	3	4	4	3	3	4	5	4	4	3	4	3	3	3	
85.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	4	3	3	
86.	1	1	2	2	2	1	1	1	4	1	4	1	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	4	5	4	3	5	5	5	
87.	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	5	4	3	4	4	4	3	3	5	4	4	4	3	3	3	2	2	
88.	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	
89.	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	
90.	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	
91.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	4	4	
92.	1	1	2	2	2	2	2	2	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
93.	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	

94.	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	
95.	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	4	1	4	1	4	4	4	4	
96.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	3	
97.	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	
98.	4	4	4	5	4	2	2	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	
99.	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	
100	5	5	5	5	5	4	5	4	5	2	5	4	4	4	4	3	4	5	4	3	4	5	4	4	4	4	3	3	
101	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
102	1	1	2	2	2	2	1	1	2	3	2	1	1	2	3	3	2	1	1	3	3	2	1	2	2	2	1	4	4
103	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	
104	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	
105	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	1	4	4	1	4
106	5	4	5	5	5	4	2	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	1
107	4	4	4	5	4	4	5	3	4	5	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4
108	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4
109	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	3	3	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5



**LAMPIRAN 4**  
**Hasil Uji Sampel**

**Frequency Table**

**X1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	.9	.9	.9
	3.00	16	14.7	14.7	15.6
	4.00	65	59.6	59.6	75.2
	5.00	27	24.8	24.8	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

**X1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	22	20.2	20.2	20.2
	4.00	62	56.9	56.9	77.1
	5.00	25	22.9	22.9	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

**X2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	.9	.9	.9
	3.00	19	17.4	17.4	18.3
	4.00	64	58.7	58.7	77.1
	5.00	25	22.9	22.9	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

**X2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	1.8	1.8	1.8
	3.00	24	22.0	22.0	23.9
	4.00	51	46.8	46.8	70.6
	5.00	32	29.4	29.4	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

**X3.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	.9	.9	.9
	3.00	24	22.0	22.0	22.9
	4.00	62	56.9	56.9	79.8
	5.00	22	20.2	20.2	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

**X3.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	6	5.5	5.5	5.5
	3.00	19	17.4	17.4	22.9
	4.00	61	56.0	56.0	78.9
	5.00	23	21.1	21.1	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

**X4.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	2.8	2.8	2.8
	3.00	33	30.3	30.3	33.0
	4.00	49	45.0	45.0	78.0
	5.00	24	22.0	22.0	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

**X4.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	17	15.6	15.6	15.6
	4.00	67	61.5	61.5	77.1
	5.00	25	22.9	22.9	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

**Z1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	1.8	1.8	1.8
	3.00	26	23.9	23.9	25.7
	4.00	56	51.4	51.4	77.1
	5.00	25	22.9	22.9	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

**Z1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	.9	.9	.9
	2.00	10	9.2	9.2	10.1
	3.00	25	22.9	22.9	33.0
	4.00	47	43.1	43.1	76.1
	5.00	26	23.9	23.9	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

**Z2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	3.7	3.7	3.7
	3.00	16	14.7	14.7	18.3
	4.00	56	51.4	51.4	69.7
	5.00	33	30.3	30.3	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

**Z2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	.9	.9	.9
	2.00	3	2.8	2.8	3.7
	3.00	15	13.8	13.8	17.4
	4.00	56	51.4	51.4	68.8
	5.00	34	31.2	31.2	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

**Z3.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	.9	.9	.9
	3.00	21	19.3	19.3	20.2
	4.00	54	49.5	49.5	69.7
	5.00	33	30.3	30.3	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

**Z3.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	2.8	2.8	2.8
	3.00	15	13.8	13.8	16.5
	4.00	56	51.4	51.4	67.9
	5.00	35	32.1	32.1	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

**Z4.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	4.6	4.6	4.6
	3.00	27	24.8	24.8	29.4
	4.00	55	50.5	50.5	79.8
	5.00	22	20.2	20.2	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

**Z4.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	5	4.6	4.6	4.6
	3.00	31	28.4	28.4	33.0
	4.00	49	45.0	45.0	78.0
	5.00	24	22.0	22.0	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

**Y1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	2.8	2.8	2.8
	3.00	17	15.6	15.6	18.3
	4.00	62	56.9	56.9	75.2
	5.00	27	24.8	24.8	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

**Y1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	.9	.9	.9
	3.00	12	11.0	11.0	11.9
	4.00	54	49.5	49.5	61.5
	5.00	42	38.5	38.5	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

**Y2.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	.9	.9	.9
	2.00	2	1.8	1.8	2.8
	3.00	20	18.3	18.3	21.1
	4.00	55	50.5	50.5	71.6
	5.00	31	28.4	28.4	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

**Y2.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3.00	26	23.9	23.9	23.9
	4.00	61	56.0	56.0	79.8
	5.00	22	20.2	20.2	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

**Y3.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	2	1.8	1.8	1.8
	3.00	22	20.2	20.2	22.0
	4.00	56	51.4	51.4	73.4
	5.00	29	26.6	26.6	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

**Y3.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	.9	.9	.9
	3.00	16	14.7	14.7	15.6
	4.00	59	54.1	54.1	69.7
	5.00	33	30.3	30.3	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

## Y4.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	.9	.9	.9
	2.00	1	.9	.9	1.8
	3.00	10	9.2	9.2	11.0
	4.00	54	49.5	49.5	60.6
	5.00	43	39.4	39.4	100.0
Total		109	100.0	100.0	

## Y4.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	1	.9	.9	.9
	3.00	14	12.8	12.8	13.8
	4.00	59	54.1	54.1	67.9
	5.00	35	32.1	32.1	100.0
Total		109	100.0	100.0	

## Y5.1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	2.8	2.8	2.8
	3.00	10	9.2	9.2	11.9
	4.00	57	52.3	52.3	64.2
	5.00	39	35.8	35.8	100.0
Total		109	100.0	100.0	

## Y5.2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	3	2.8	2.8	2.8
	3.00	16	14.7	14.7	17.4
	4.00	62	56.9	56.9	74.3
	5.00	28	25.7	25.7	100.0
Total		109	100.0	100.0	

**Y6.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	.9	.9	.9
	3.00	19	17.4	17.4	18.3
	4.00	62	56.9	56.9	75.2
	5.00	27	24.8	24.8	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

**Y6.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	3.7	3.7	3.7
	3.00	25	22.9	22.9	26.6
	4.00	51	46.8	46.8	73.4
	5.00	29	26.6	26.6	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

**Y6.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2.00	4	3.7	3.7	3.7
	3.00	20	18.3	18.3	22.0
	4.00	48	44.0	44.0	66.1
	5.00	37	33.9	33.9	100.0
	Total	109	100.0	100.0	

Uji Validitas dan Reliabilitas

**Correlations**

**Correlations**

		X
X1.1	Pearson Correlation	.701**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	109
X1.2	Pearson Correlation	.650**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	109
X2.1	Pearson Correlation	.788**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	109
X2.2	Pearson Correlation	.727**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	109
X3.1	Pearson Correlation	.755**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	109
X3.2	Pearson Correlation	.620**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	109
X4.1	Pearson Correlation	.678**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	109
X4.2	Pearson Correlation	.764**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	109

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

**Reliability**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	109	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	109	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.856	8

## Correlations

Correlations

		Z
Z1.1	Pearson Correlation	.674**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	109
Z1.2	Pearson Correlation	.737**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	109
Z2.1	Pearson Correlation	.682**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	109
Z2.2	Pearson Correlation	.747**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	109
Z3.1	Pearson Correlation	.792**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	109
Z3.2	Pearson Correlation	.741**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	109
Z4.1	Pearson Correlation	.709**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	109
Z4.2	Pearson Correlation	.771**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	109

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

## Reliability

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	109	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	109	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.875	8

## Correlations

Correlations

		Y
Y1.1	Pearson Correlation	.757**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	109
Y1.2	Pearson Correlation	.786**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	109
Y2.1	Pearson Correlation	.756**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	109
Y2.2	Pearson Correlation	.619**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	109
Y3.1	Pearson Correlation	.664**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	109
Y3.2	Pearson Correlation	.649**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	109
Y4.1	Pearson Correlation	.707**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	109
Y4.2	Pearson Correlation	.705**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	109
Y5.1	Pearson Correlation	.701**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	109
Y5.2	Pearson Correlation	.727**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	109
Y6.1	Pearson Correlation	.650**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	109
Y6.2	Pearson Correlation	.617**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	109
Y6.3	Pearson Correlation	.597**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	109

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level

## Reliability Y

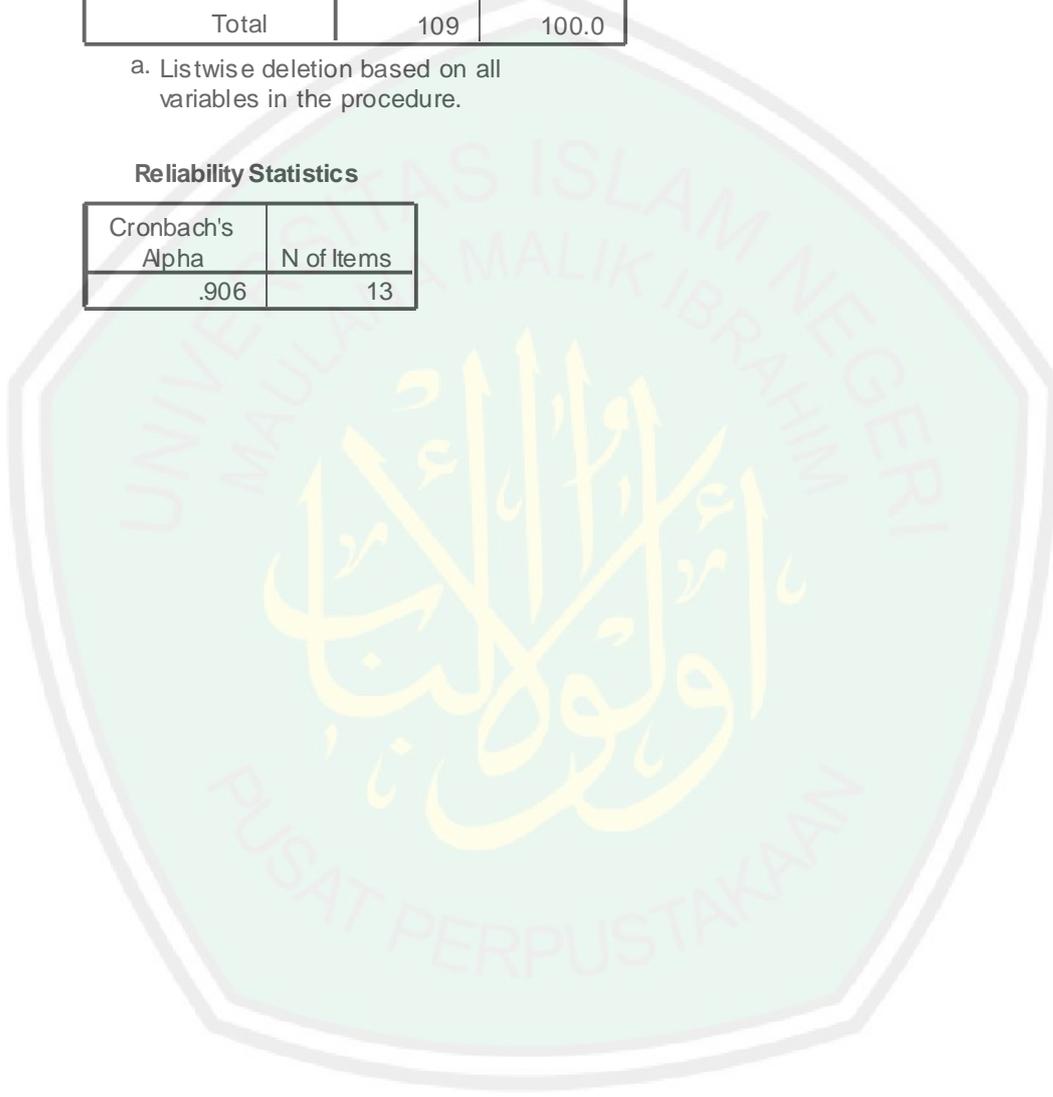
### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	109	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	109	100.0

- a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.906	13



Asumsi Klasik

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Z

**Coefficients<sup>b</sup>**

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	X	.550	1.817
	Z	.550	1.817

a. Dependent Variable: Y

**ANOVA Table**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Z * X	Between Groups	(Combined)	1254.344	18	69.686	5.764	.000
		Linearity	1053.389	1	1053.389	87.137	.000
		Deviation from Linearity	200.955	17	11.821	.978	.490
Within Groups			1088.005	90	12.089		
Total			2342.349	108			

**ANOVA Table**

			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * X	Between Groups	(Combined)	2559.198	18	142.178	6.234	.000
		Linearity	1929.471	1	1929.471	84.601	.000
		Deviation from Linearity	629.726	17	37.043	1.624	.074
Within Groups			2052.601	90	22.807		
Total			4611.798	108			

**ANOVA Table**

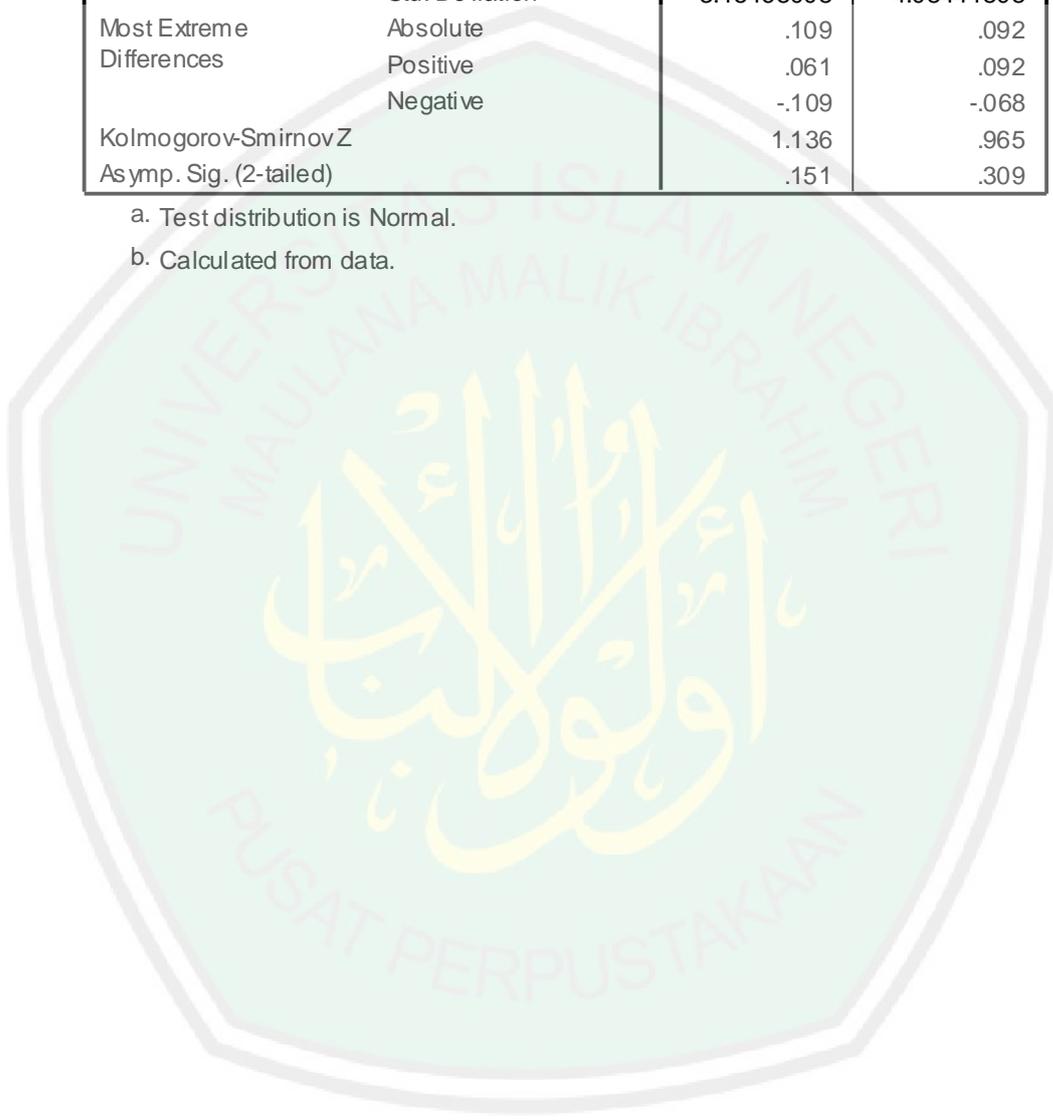
			Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Y * Z	Between Groups	(Combined)	3083.468	21	146.832	8.358	.000
		Linearity	2649.202	1	2649.202	150.805	.000
		Deviation from Linearity	434.265	20	21.713	1.236	.246
Within Groups			1528.330	87	17.567		
Total			4611.798	108			

**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual	Unstandardized Residual
N		109	109
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	.0000000	.0000000
	Std. Deviation	3.45468008	4.08441808
Most Extreme Differences	Absolute	.109	.092
	Positive	.061	.092
	Negative	-.109	-.068
Kolmogorov-Smirnov Z		1.136	.965
Asymp. Sig. (2-tailed)		.151	.309

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.



Analisis Jalur terhadap Z

## Regression

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Z	31.8440	4.65708	109
X	32.0092	3.97328	109

### Correlations

		Z	X
Pearson Correlation	Z	1.000	.671
	X	.671	1.000
Sig. (1-tailed)	Z	.	.000
	X	.000	.
N	Z	109	109
	X	109	109

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X <sup>a</sup>	.	Enter

- a. All requested variables entered.  
b. Dependent Variable: Z

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.671 <sup>a</sup>	.450	.445	3.47079

- a. Predictors: (Constant), X  
b. Dependent Variable: Z

### ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1053.389	1	1053.389	87.445	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1288.960	107	12.046		
	Total	2342.349	108			

- a. Predictors: (Constant), X  
b. Dependent Variable: Z

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6.684	2.711		2.466	.015
	X	.786	.084	.671	9.351	.000

a. Dependent Variable: Z



Analisis Jalur terhadap Y

## Regression

### Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y	53.2385	6.53466	109
X	32.0092	3.97328	109
Z	31.8440	4.65708	109

### Correlations

		Y	X	Z
Pearson Correlation	Y	1.000	.647	.758
	X	.647	1.000	.671
	Z	.758	.671	1.000
Sig. (1-tailed)	Y	.	.000	.000
	X	.000	.	.000
	Z	.000	.000	.
N	Y	109	109	109
	X	109	109	109
	Z	109	109	109

### Variables Entered/Removed<sup>b</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Z, X <sup>a</sup>	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: Y

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

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.781 <sup>a</sup>	.609	.602	4.12277

a. Predictors: (Constant), Z, X

b. Dependent Variable: Y

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2810.091	2	1405.046	82.663	.000 <sup>a</sup>
	Residual	1801.707	106	16.997		
	Total	4611.798	108			

a. Predictors: (Constant), Z, X

b. Dependent Variable: Y

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.662	3.310		4.127	.000
	X	.414	.135	.252	3.077	.003
	Z	.827	.115	.589	7.198	.000

a. Dependent Variable: Y

## LAMPIRAN 5

### Biodata Peneliti

Nama Lengkap : Hafiz Hali Chisti

Tempat, tanggal lahir : Sidoarjo, 10 September 1997

Alamat Asal : Perum. Pasegan Asri D2-15 Sukodono

Alamat di Malang : Perum. Griya Maharaja A1-12 Karangploso

No. Telepon/HP : 085606044698

E-mail : Hafizhalichisti@gmail.com

#### **Pendidikan Formal**

2001-2003 : TK Muslimat Ngingas

2003-2009 : MINU Ngingas Waru

2009-2012 : SMP N 2 Taman

2012-2015 : SMA Wachid Hasyim 2 Taman

2015-2018 : Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam  
Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

#### **Pendidikan Non Formal**

2015-2016 : Ma'had Sunan Ampel Al-Aly UIN Maulana Malik  
Ibrahim Malang

2015-2016 : Program Khusus Pengembangan Bahasa Arab (PKPBA)  
Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang

2016-2017 : English Language Center (ELC) Universitas Islam Negeri  
Maulana Malik Ibrahim Malang

## Lampiran 6

## Plagiasisme

  
KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG  
FAKULTAS EKONOMI  
Jalan Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

**SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME  
(FORM C)**

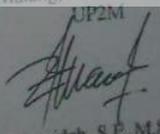
Yang bertanda tangan dibawah ini :  
Nama : Zuraidah, S.E.,M.SA  
NIP : 197612102009122001  
Jabatan : UP2M

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :  
Nama : Hafiz Hali Chisti  
NIM : 15510067  
Handphone : 085606044698  
Konsentrasi : Sumber Daya Manusia  
Email : hafizhalichisti@gmail.com  
Judul Skripsi : Pengaruh Komunikasi Efektif Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi dengan Budaya Organisasi Pada PT. Cheil Jedang Indonesia Pasuruan

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut di nyatakan **BEBAS PLAGIARISME** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
20%	19%	1%	3%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 3 Oktober 2019  
UP2M  
  
Zuraidah, S.E.,M.SA  
197612102009122001

# Pengaruh Komunikasi Efektif Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Dengan Budaya Organisasi Pada PT. Cheil Jedang Indonesia Pasuruan

## ORIGINALITY REPORT



9	www.docstoc.com Internet Source	1%
10	eprints.uny.ac.id Internet Source	1%
11	media.neliti.com Internet Source	1%
12	Prayekti --, Rasyimah --. "Pengaruh Pembelajaran Kooperatif Stad Versus Ekspositori terhadap Hasil Belajar Pemahaman dan Aplikasi Konsep IPA Siswa Kelas IV Sekolah Dasar", Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, 2013 Publication	<1%
13	dir.unikom.ac.id Internet Source	<1%
14	mafiadoc.com Internet Source	<1%
16	Lisa Wardi, Dwi Kartikasari. "ANALISIS EFEKTIVITAS PERIKLANAN KEK PISANG VILLA MELALUI IKLAN BILLBOARD DAN VIDEOTRON DENGAN MENGGUNAKAN EPIC MODEL", Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis, 2017 Publication	<1%
16	Submitted to Universitas Pelita Harapan Student Paper	<1%

17	Debora Simbolon. "Memahami Komunikasi Beda Budaya Antara Suku Batak Toba dengan Suku Jawa di Kota Semarang", Jurnal The Messenger, 2012 Publication	<1%
18	eprints.ums.ac.id Internet Source	<1%
19	DIMAS ANDITHA CAHYO SUJIWO. "BIMBINGAN BELAJAR MATEMATIKA PADA SISWA SD DESA KALIDILEM LUMAJANG", Jurnal Terapan Abdimas, 2017 Publication	<1%
20	islamimanihsan.com Internet Source	<1%
21	i3.makcdn.com Internet Source	<1%
22	Arif Khoiruddin. "PERAN KOMUNIKASI DALAM PENDIDIKAN", Jurnal Pemikiran Keislaman, 2013 Publication	<1%
23	Submitted to Binus University International Student Paper	<1%
24	repository.unair.ac.id Internet Source	<1%
25	serewax.blogspot.com	

