

**PENGARUH KOMUNIKASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP
KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR DEWAN PERWAKILAN
RAKYAT DAERAH KOTA MEDAN**

SKRIPSI

**Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Syarat
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Program Studi Manajemen**



Oleh :

**NAMA : BALQIS IRFAN
NPM : 1305160081
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
M E D A N
2 0 1 7**

ABSTRAK

BALQIS IRFAN, NPM : 1305160081. Pengaruh Komunikasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Medan. Skripsi, tahun 2017.

Kinerja mempunyai arti penting bagi pegawai, adanya penilaian kinerja berarti pegawai mendapat perhatian dari atasan, disamping itu akan menambah gairah kerja pegawai karena dengan penilaian kinerja ini mungkin pegawai yang berprestasi dipromosikan, dikembangkan dan diberi penghargaan atas prestasi, sebaliknya pegawai yang tidak berprestasi mungkin akan didemosikan.

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu Apakah ada pengaruh komunikasi dan budaya organisasi baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Medan?. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penulisan skripsi ini adalah kuesioner (angket) yaitu beberapa daftar pertanyaan berupa angket penelitian yang diajukan kepada seluruh responden untuk dijawab berkaitan dengan topik penelitian, sedangkan teknik analisis data yang digunakan yaitu metode analisis regresi linier berganda.

Berdasarkan perhitungan analisis regresi linier berganda diketahui bahwa ada pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Medan, hal ini diketahui harga $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($4,690 > 1,67109$) sehingga variabel komunikasi memiliki hubungan yang nyata (signifikan) dengan variabel kinerja pegawai. Selain itu ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Medan, hal ini diketahui harga $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($27,859 > 1,67109$) sehingga variabel budaya organisasi memiliki hubungan yang nyata (signifikan) dengan variabel kinerja pegawai.

Kata Kunci : Komunikasi, Budaya Organisasi dan Kinerja Pegawai

KATA PENGANTAR



Dengan mengucapkan syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan Hidayah-Nya, hingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **Pengaruh Komunikasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Medan** ini guna melengkapi tugas-tugas serta memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar sarjana pada Fakultas Ekonomi - Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Penulis menyadari bahwa isi yang terkandung dalam skripsi ini belum sempurna, hal ini disebabkan oleh terbatasnya waktu, kemampuan dan pengalaman yang penulis miliki dalam penyajiannya. Oleh karena itu dengan hati yang tulus dan ikhlas penulis menerima kritik dan saran yang membangun dari para pembaca, yang nantinya dapat berguna untuk penyempurnaan skripsi ini.

Pada kesempatan ini juga penulis sertakan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Ayahanda **Irfan** dan Ibunda tercinta **Ariyeni** yang telah mengasuh dan membesarkan penulis dengan rasa cinta dan kasih sayang, yang memberikan dorongan selama penulis menjalani pendidikan dan hanya doa yang dapat penulis panjatkan ke Hadirat Allah SWT, semoga kelak penulis menjadi manusia yang berguna bagi agama, keluarga, dan seluruh masyarakat, juga buat adik-adikku tersayang **Vira** dan **Niza** yang selalu memberikan dorongan dan semangat hingga terselesaikannya skripsi ini.
2. Bapak **Dr. Agussani, MAP** selaku Rektor pada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Medan

3. Bapak **Zulaspan Tupti, SE, MM** selaku Dekan pada Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak **Dr. Hasrudy Tanjung, SE M.Si** selaku Ketua Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Bapak **Dr. Jufrizen, SE, M.Si** selaku Sekretaris Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Ibu **Nel Arianty, SE, MM** selaku Dosen Pembimbing penulisan skripsi ini.
7. Seluruh Staf Pengajar pada Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
8. Bapak Pimpinan **Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Medan** serta seluruh staf dan pegawai yang telah memberikan izin dan bantuan selama penulis melaksanakan riset.
9. Buat semua teman yang tidak bisa disebutkan namanya satu persatu, semoga sukses selalu dan terima kasih atas kebersamaan selama ini yang menjadi bagian dari proses kehidupan yang tidak akan terlupakan.

Dengan bantuan yang penulis dapatkan akhirnya dengan menyerahkan diri dan senantiasa memohon petunjuk serta perlindungan dari Allah SWT semoga amalan dan perbuatan baik tersebut mendapat imbalan yang baik pula.

Medan, Maret 2017
Penulis

BALQIS IRFAN
NPM : 1305160081

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
BAB I : PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Identifikasi Masalah	6
1.3. Batasan dan Rumusan Masalah	6
1.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian	7
BAB II : LANDASAN TEORI	
2.1. Uraian Teoritis.....	9
2.1.1. Kinerja Pegawai	9
1. Pengertian Kinerja Pegawai	9
2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja	10
3. Arti Penting Kinerja	12
4. Indikator Kinerja Pegawai	13
2.1.2. Komunikasi	15
1. Pengertian Komunikasi	15
2. Arti Penting Komunikasi	16
3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komunikasi	17
4. Indikator Komunikasi	20
5. Tujuan dan Jenis-jenis Komunikasi.....	21

2.1.3. Budaya Organisasi	22
1. Pengertian Budaya Organisasi.....	22
2. Karakteristik Budaya Organisasi.....	24
3. Indikator Budaya Organisasi.....	26
2.2. Kerangka Konseptual	27
2.3. Hipotesis	30

BAB III : METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian	31
3.2. Definisi Operasional.....	31
3.3. Tempat dan Waktu Penelitian.....	33
3.4. Populasi dan Sampel.....	33
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	34
3.6. Teknik Analisis Data.....	43

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Penelitian	49
1. Karakteristik Penelitian	49
2. Analisa Variabel Bebas – X_1 (Komunikasi).....	50
3. Analisa Variabel Bebas – X_2 (Budaya Organisasi).....	52
4. Analisa Variabel Terikat – Y (Kinerja Pegawai).....	55
5. Pengujian Regresi Berganda.....	59
6. Pengujian Asumsi Klasik.....	60
7. Pengujian Hipotesis (Uji t).....	63
8. Pengujian Hipotesis (Uji F).....	65
9. Pengujian Koefisien Determinasi	65

4.2. Pembahasan.....	66
1. Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai	66
2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai	67
3. Pengaruh Komunikasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.....	69

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan	71
5.2. Saran.....	72

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

LAMPIRAN

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Suatu perusahaan didirikan karena mempunyai tujuan yang ingin dicapai. Dalam mencapai tujuannya setiap perusahaan dipengaruhi oleh perilaku dan sikap orang-orang yang terdapat didalamnya. Keberhasilan untuk mencapai tujuan tersebut tergantung kepada kehandalan dan kemampuan kinerja pegawai dalam mengoperasikan unit-unit kerja yang terdapat di perusahaan tersebut, karena tujuan perusahaan dapat tercapai hanya dimungkinkan karena upaya para karyawan yang terdapat dalam setiap perusahaan.

Sumber Daya Manusia merupakan unsur yang strategis dalam menentukan sehat tidaknya suatu perusahaan. Pengembangan SDM yang terencana dan berkelanjutan merupakan kebutuhan yang mutlak terutama untuk masa depan perusahaan. Dalam kondisi lingkungan tersebut, manajemen dituntut untuk mengembangkan cara baru untuk mempertahankan pegawai pada produktivitas tinggi serta mengembangkan potensinya agar memberikan kontribusi maksimal pada perusahaan. Masalah sumber daya manusia yang kelihatannya hanya merupakan masalah intern dari suatu perusahaan sesungguhnya mempunyai hubungan yang erat dengan masyarakat luas sebagai pelayanan publik yang diukur dari kinerja (Silaban dan Novrisca, 2012, hal. 8).

Kinerja mempunyai arti penting bagi pegawai, adanya penilaian kinerja berarti pegawai mendapat perhatian dari atasan, disamping itu akan menambah gairah kerja pegawai karena dengan penilaian kinerja ini mungkin pegawai yang

berprestasi dipromosikan, dikembangkan dan diberi penghargaan atas prestasi, sebaliknya pegawai yang tidak berprestasi mungkin akan didemosikan.

Adapun faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja menurut Mangkunegara (2011, hal. 67) adalah “faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*)”. Adapun pada faktor kemampuan di dalamnya terdapat komunikasi dan budaya organisasi sedangkan faktor motivasi didalamnya terdapat kepemimpinan, kompensasi, dukungan organisasi dan lainnya yang berkaitan dengan keorganisasian perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya.

Kualitas sumber daya manusia mencakup aspek lahiriah maupun batiniah, yang menentukan kinerja perusahaan. Peningkatan kualitas sumber daya manusia di perusahaan dapat dilakukan dengan pendekatan peningkatan kualitas pegawai pada semua tingkatan. Kualitas pegawai yang semakin tinggi, diharapkan semakin tinggi kinerja perusahaan, sebaliknya, semakin rendah kualitas pegawai semakin rendah kinerja perusahaan. Salah satu faktor penting yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai yaitu terjalinnya komunikasi yang baik antara pimpinan dan pegawai serta antara karyawan dengan pegawai. Menurut Sutrisna Dewi (2007, hal. 3) menyatakan bahwa “Komunikasi adalah proses dimana suatu ide dialihkan dari sumber pada satu penerima atau lebih dengan maksud mengubah perilaku mereka”.

Maka komunikasi merupakan jembatan yang mempertemukan antar anggota atau pegawai dalam suatu perusahaan, komunikasi bekerja sangat penting karena dengan adanya proses komunikasi antar pegawai dengan pimpinan kinerja yang dihasilkan akan lebih spesifik. Komunikasi juga merupakan saluran untuk melakukan dan menerima pengaruh, mekanisme perubahan, alat untuk mendorong

dan mempertinggi motivasi, perantara dan sarana yang memungkinkan bagi pihak manajemen dalam menjalankan kegiatan (Wibowo, 2010, hal. 102).

Faktor lain yang juga penting yang dapat mempengaruhi kinerja baik pegawai maupun perusahaan yaitu penerapan budaya organisasi. Setiap individu selalu mempunyai sifat yang berbeda satu dengan yang lainnya. Sifat tersebut dapat menjadi ciri khas bagi seseorang sehingga kita dapat mengetahui bagaimana sifatnya. Sama halnya dengan manusia, organisasi juga mempunyai sifat-sifat tertentu. Melalui sifat-sifat tersebut kita juga dapat mengetahui bagaimana karakter dari organisasi tersebut. Sifat tersebut kita kenal dengan budaya organisasi atau *organization culture*. Budaya-budaya yang dimiliki oleh setiap suku bangsa memiliki sistem nilai dan norma dalam mengatur masing-masing anggotanya dari suku bangsa tersebut maupun orang yang berasal dari suku lain, dengan demikian dapat dikatakan bahwa suatu organisasi juga memiliki budaya yang mengatur bagaimana anggota-anggotanya untuk bertindak (Soedjono, 2014, hal 7).

Budaya memberikan identitas bagi para anggota organisasi dan membangkitkan komitmen terhadap keyakinan dan nilai yang lebih besar dari dirinya sendiri. Meskipun ide-ide ini telah menjadi bagian budaya itu sendiri yang bisa datang di manapun organisasi itu berada. Suatu organisasi budaya berfungsi untuk menghubungkan para anggotanya sehingga mereka tahu bagaimana berinteraksi satu sama lain. Budaya organisasi merupakan sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi bisa mengatasi, menanggulangi permasalahan yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integritas internal yang

sudah berjalan dengan cukup baik sehingga perlu diajarkan dan diterapkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berteman dengan pegawai tersebut.

Setiap pegawai yang tergabung di dalam sebuah organisasi memiliki budaya yang berbeda, disebabkan mereka memiliki latar belakang budaya yang berbeda, namun semua perbedaan itu akan dilebur menjadi satu di dalam sebuah budaya yaitu budaya organisasi, untuk menjadi sebuah kelompok yang bekerjasama dalam mencapai tujuan organisasi sebagaimana yang telah disepakati bersama sebelumnya, tetapi dalam proses tersebut tidak tertutup kemungkinan ada individu yang bisa menerima dan juga yang tidak bisa menerimanya, yang mungkin bertentangan dengan budaya yang dimilikinya.

Peran strategis budaya organisasi kurang disadari dan dipahami oleh kebanyakan orang pelaku organisasi di Indonesia, terutama prinsipal yaitu pemilik dan agen dan dipercaya untuk mengelola organisasi. Banyaknya masalah yang berhubungan dengan ketenagakerjaan akhir-akhir ini menunjukkan bahwa kesadaran manajemen terhadap peran strategis dan implementasi budaya organisasi dalam perusahaan masih lemah dan mengkhawatirkan.

Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Medan merupakan instansi pemerintahan yang diteliti pada saat ini perlu untuk memperhatikan masalah budaya organisasi dan komunikasi. Permasalahan yang sering dihadapi pegawai pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Medan biasanya mengenai budaya organisasi, dimana pegawai Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Medan yang terdiri dari berbagai kelompok kerja yang selalu terjadi perbedaan pandangan dalam hal penyelesaian pekerjaan antar kelompok tersebut,

sedangkan mengenai komunikasi pegawai dimana masih terdapat beberapa orang atau kelompok yang mempunyai permasalahan dalam pembagian kerja yang menyebabkan seringnya terjadi kesalahpahaman dalam menyelesaikan pekerjaan.

Dengan budaya organisasi yang terindikasi menunjukkan persaingan dalam bekerja serta adanya komunikasi yang terjadi diantara pegawai menyebabkan kinerja pegawai secara keseluruhan menjadi lambat, akibat setiap pegawai hanya mementingkan pekerjaannya sendiri tanpa adanya kerjasama antar pegawai yang menyebabkan kurangnya kerjasama sesama pegawai yang ada di Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Medan.

Dengan keadaan yang ada diharapkan dimasa mendatang komunikasi dan budaya organisasi pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Medan dapat lebih ditingkatkan lagi sehingga memberikan pengaruh yang baik terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Jika organisasi dapat menerapkan komunikasi dan budaya organisasi pegawai yang baik bagi semua pegawainya, serta mampu meningkatkan kualitas kehidupan kerja para pegawainya, maka organisasi akan menjadi lebih efektif dan kinerja pegawai juga akan meningkat. Pentingnya peranan komunikasi dan budaya organisasi dalam upaya peningkatan kinerja pegawai, membuat penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan memilih judul **“Pengaruh Komunikasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Medan”**.

1.2. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah merupakan sesuatu yang sangat perlu dalam membuat suatu penelitian. Identifikasi masalah dalam penelitian ini diantaranya :

1. Masih adanya berbagai perbedaan pandangan antara kelompok kerja dalam hal penyelesaian pekerjaan yang menunjukkan penerapan budaya organisasi musyawarah untuk mufakat belum baik.
2. Masih terdapat beberapa orang atau kelompok yang mempunyai permasalahan dalam pembagian kerja yang menyebabkan seringnya terjadi kesalahpahaman dalam menyelesaikan pekerjaan.
3. Kinerja perusahaan cenderung tidak mengalami peningkatan akibat setiap pegawai hanya mementingkan pekerjaannya sendiri tanpa adanya kerjasama antar pegawai.

1.3. Batasan dan Rumusan Masalah

1. Batasan Masalah

Adapun batasan masalah dalam penelitian ini yaitu hanya pada komunikasi dan budaya organisasi seluruh pegawai di Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Medan

2. Rumusan Masalah

Adapun rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

- a. Apakah ada pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Medan?
- b. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Medan?
- c. Apakah ada pengaruh komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Medan?

1.4. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Medan
- b. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Medan.
- c. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Rumah Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Medan.

2. Manfaat Penelitian

Adapun yang menjadi manfaat penelitian ini adalah :

- a. Bagi peneliti
Sebagai suatu bentuk sumbangan pemikiran kepada peneliti lain yang berusaha membahas judul yang sama dengan penelitian ini tetapi memiliki permasalahan yang berbeda.
- b. Bagi perusahaan
Penelitian ini dapat menjadi sumbangan pemikiran mengenai pemecahan masalah sebagai masukan dan sumbangan pemikiran mengenai pengaruh komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai.
- c. Bagi almamater
Secara akademis, penelitian diharapkan dapat menambah perbendaharaan pengetahuan tentang manajemen sumber daya manusia.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Uraian Teoritis

2.1.1. Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja Pegawai

Dalam melaksanakan kerjanya, pegawai menghasilkan sesuatu yang disebut dengan kinerja. Kinerja adalah hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standart, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Menurut Mangkunegara (2011, hal. 67) menyatakan bahwa “Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”.

Kinerja pegawai pada dasarnya adalah hasil kerja pegawai selama periode tertentu. Pemikiran tersebut dibandingkan dengan target atau sasaran yang telah disepakati bersama. Tentunya dalam penilaian tetap mempertimbangkan berbagai keadaan dan perkembangan yang mempengaruhi kinerja tersebut. Kinerja memiliki andil besar pada kemajuan perusahaan.

Menurut Suwatno dan Priansa (2011, hal. 196) menyatakan bahwa “Kinerja merupakan *performance* atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau unjuk kerja”. Dengan kinerja yang baik tentu akan menguntungkan kedua belah pihak baik pegawai ataupun

perusahaan. Karena apabila hal demikian itu tercapai maka keharmonisan akan tercipta.

Menurut Robbins dalam Reza Amelia (2013, hal. 2) menyatakan bahwa “Kinerja merupakan ukuran hasil kerja yang mana hal ini menggambarkan sejauh mana aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan berusaha dalam mencapai tujuan yang ditetapkan”. Sedangkan menurut Taurisa dan Ratnawati (2012, hal. 172) menyatakan :

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan standar atau kriteria yang telah ditetapkan. Kinerja menunjukkan tingkat keberhasilan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Semakin tinggi kinerja pegawai , maka produktivitas organisasi secara keseluruhan akan meningkat.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang pegawai serta berapa banyak pegawai memberikan kemampuan dengan pengorbanan yang dilakukan sebagai tujuan atas pencapaian kepuasan hasil yang maksimal kepada perusahaan.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Ada beberapa hal yang dapat meningkatkan kinerja pegawai pada sebuah organisasi demi tercapainya tujuan organisasi sesuai yang diinginkan. Berikut pendapat menurut beberapa ahli mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi tingkat kinerja pegawai .

Mangkunegara (2011, hal. 67) menyatakan bahwa :

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis yang merumuskan bahwa :

- a. *Human Performance* = *Ability + Motivation*
- b. *Motivation* = *Attitude + Situation*
- c. *Ability* = *Knowledge + Skill*.

Adapun pendapat lain menurut Mathis dan Jackson dalam Reza Amelia (2013, hal. 3) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

1. Kemampuan individu untuk melakukan pekerjaan, yang termasuk kemampuan individual adalah :
 - a. Bakat
 - b. Minat
 - c. Faktor kepribadian
2. Tingkat usaha yang dicurahkan, komponennya berupa :
 - a. Motivasi
 - b. Etika kerja
 - c. Kehadiran
 - d. Rancangan tugas
3. Dukungan organisasi, yang termasuk dukungan organisasi yaitu :
 - a. Pelatihan dan pengembangan
 - b. Peralatan dan teknologi
 - c. Standar Kinerja
 - d. Manajemen dan rekan kerja

Pendapat tersebut menunjukkan bahwa banyak faktor yang mempengaruhi kinerja baik pegawai maupun perusahaan dan diantaranya yaitu tingkat keterampilan, kompetensi dan komitmen pegawai , dukungan yang diberikan oleh atasan maupun sesama pegawai , sistem pengelolaan dan penanganan komunikasi, sistem kerja dan fasilitas yang diberikan, lingkungan internal dan eksternal serta budaya kerja serta kebiasaan dalam aktivitas kerja perusahaan.

3. Arti Penting Kinerja

Penilaian kinerja memainkan peranan yang sangat penting dalam peningkatan motivasi di tempat kerja. Pegawai menginginkan dan memerlukan balikan berkenaan dengan prestasi mereka dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan balikan kepada mereka. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan pegawai dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja. Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja pegawai saat ini dan/atau di masa lalu relatif terhadap standart kerjanya.

Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, prilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian, penilaian kinerja adalah merupakan hasil kerja pegawai dalam lingkup tanggung jawabnya. Dengan ada penilaian kinerja maka pegawai memerlukan umpan balik atas hasil kerja mereka sebagai panduan bagi prilaku mereka dimasa yang akan datang. Para pekerja juga ingin mendapatkan umpan balik yang bersifat positif atas hasil yang telah mereka lakukan dengan baik, walaupun pada kenyataannya hasil dari penilaian kinerja tersebut masih lebih banyak berupa koreksi dan keritik saja.

Selain itu penilaian kinerja menurut Kaswan (2012, hal. 211) bahwa penilaian kinerja diperlukan karena sejumlah alasan, yang diantaranya :

- a. Mengalokasikan sumber daya dalam lingkungan yang dinamis,
- b. Memotivasi dan menghargai pegawai ,
- c. Memberi umpan balik kepada pegawai tentang kerjanya,
- d. Memelihara hubungan yang adil dalam kelompok,
- e. Membina dan mengembangkan pegawai ,
- f. Mematuhi aturan kesempatan kerja yang setara.

Penilaian kinerja sebagai bagian dari proses manajemen kinerja merupakan sistem yang sampai saat ini masih diperdebatkan bahkan dalam organisasi yang hirarki. Penilaian kinerja mempunyai peran penting dalam proses manajemen kinerja secara keseluruhan. Dalam hal ini penilaian kinerja adalah proses yang digunakan organisasi untuk menilai kinerja pegawai.

Sedangkan menurut Taurisa dan Ratnawati (2012, hal. 172) menyatakan :

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan standar atau kriteria yang telah ditetapkan. Kinerja menunjukkan tingkat keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Semakin tinggi kinerja karyawan, maka produktivitas organisasi secara keseluruhan akan meningkat.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan serta berapa banyak karyawan memberikan kemampuan dengan pengorbanan yang dilakukan sebagai tujuan atas pencapaian kepuasan hasil yang maksimal kepada perusahaan

4. Indikator Kinerja Pegawai

Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam menilai kinerja para karyawannya. Menurut Wibowo (2014, hal. 86) terdapat tujuh indikator kinerja, yaitu:

1) Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok dan organisasi. Kinerja individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

2) Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

3) Umpan balik

Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

4) Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan factor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat dan sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

5) Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Orang harus melakukan lebih dari sekedar belajar tentang sesuatu, orang harus dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

6) Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disinsentif.

7) Peluang

Peluang perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Dengan diketahuinya indikator atau alat ukur dalam penilaian kinerja karyawan, maka perusahaan akan dapat mengambil keputusan dalam menentukan

kinerja karyawan yang bagaimana yang ingin dicapai dengan mengupayakan ketujuh indikator tersebut agar menjadi lebih baik.

Setiap perusahaan memiliki indikator yang berbeda-beda dalam menilai kinerja para karyawannya. McClelland dalam Mangkunegara (2011, hal. 68) mengemukakan 6 karakter dari pegawai yang memiliki motif berprestasi tinggi yaitu :

Pertama, memiliki tanggungjawab pribadi yang tinggi.

Kedua, berani mengambil resiko.

Ketiga, memiliki tujuan yang realistis.

Keempat, memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikannya.

Kelima, memanfaatkan umpan balik (*feedback*) yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.

Keenam, mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Dengan diketahuinya indikator atau alat ukur dalam penilaian kinerja karyawan, maka perusahaan akan dapat mengambil keputusan dalam menentukan kinerja karyawan yang bagaimana yang ingin dicapai dengan mengupayakan kesembilan indikator tersebut agar menjadi lebih baik.

2.1.2. Komunikasi

1. Pengertian Komunikasi

Manajemen sering mempunyai masalah tidak efektifnya komunikasi. Pada hal komunikasi efektif adalah penting bagi para manajer paling tidak untuk dua alasan. Pertama, komunikasi adalah proses melalui mana fungsi-fungsi manajemen perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dapat dicapai. kedua, komunikasi adalah kegiatan untuk para manajer mencurahkan sebagian besar proporsi waktu mereka.

Menurut Agus Hermawan (2012, hal. 04) menyatakan bahwa “Komunikasi adalah suatu proses penyampaian informasi (pesan, ide, gagasan) dari satu pihak kepada pihak lain agar terjadi saling mempengaruhi di antara keduanya”. Menurut Richard (2006, hal. 414) menyatakan bahwa “Komunikasi adalah proses dimana informasi ditukar dan dipahami oleh dua orang atau lebih, biasanya dengan maksud untuk memotivasi atau memengaruhi perilaku”.

Sedangkan Menurut Sutrisna Dewi (2007, hal. 3) menyatakan bahwa “Komunikasi adalah proses dimana suatu ide dialihkan dari sumber pada satu penerima atau lebih dengan maksud mengubah perilaku mereka”. Dari beberapa definisi di atas dapat diambil kesimpulan bahwa komunikasi adalah suatu proses penyampaian informasi atau gagasan kepada seseorang kepada orang lain, biasanya berupa motivasi atau perilaku kepada orang lain dengan melalui sistem yang lazim.

2. Arti Penting Komunikasi

Hasil pakar komunikasi menyimpulkan bahwa sekitar 75% - 90% waktu kerja digunakan pimpinan atau manajer untuk berkomunikasi. Jika dua orang atau lebih bekerja sama maka perlu adanya komunikasi antar mereka.

Menurut Husain Usman (2010, hal. 419) menyatakan bahwa “Komunikasi merupakan kegiatan yang sangat penting dalam berorganisasi, leader atau manajer melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan, semuanya melalui komunikasi kepada bawahannya”.

Selain itu menurut Richard (2006, hal 414) menjelaskan bahwa “Komunikasi merupakan Proses dimana informasi ditukar dan dipahami oleh dua

orang atau lebih, biasanya dengan maksud untuk memotivasi atau mempengaruhi perilaku”. Dapat dikatakan bahwa makin baik komunikasi mereka, makin baik pula kemungkinan kerja sama mereka. Komunikasi yang efektif menuntut rasa saling menghormati, percaya, terbuka dan tanggung jawab.

3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Komunikasi

Menurut Sulur Juyo Sukendro (2009, hal. 120) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi adalah:

- a. Faktor teknis.
- b. Faktor perilaku.
- c. Faktor situasional.
- d. Keterbatasan waktu.
- e. Jarak *Psychologis* atau status sosial.
- f. Adanya evaluasi terlalu dini.
- g. Lingkungan yang tidak mendukung.

Berikut adalah penjelasannya:

- a. Faktor teknis.

Faktor yang bersifat teknis yaitu kurangnya penguasaan teknis komunikasi. Teknik komunikasi mencakup unsur-unsur yang ada dalam komunikator dikala mengungkapkan pesan menjadi lambang-lambang. Kejelian dalam memilih saluran, metode penyampaian pesan.

- b. Faktor perilaku.

Bentuk dari perilaku yang dimaksud adalah perilaku komunikasi yang bersifat bersifat apriori, prasangka yang didasarkan atas emosi, suasana yang otoriter, ketidak mampuan untuk berubah walaupun salah, sifat yang egosentris.

- c. Faktor situasional.

Kondisi dan situasi yang menghambat komunikasi misalnya situasi ekonomi, sosial, politik dan keamanan.

d. Keterbatasan waktu.

Sering karena keterbatasan waktu orang tidak berkomunikasi, atau berkomunikasi secara tergesa-gesa, yang tentunya tidak akan bisa memenuhi persyaratan-persyaratan komunikasi

e. Jarak *Psychologis*/status sosial

Jarak psikologis biasanya terjadi akibat adanya perbedaan status, yaitu status sosial maupun status dalam pekerjaan. Misalnya, seorang pesuruh akan sulit berkomunikasi dengan seorang menteri karena ada jarak psikologis yaitu pesuruh merasa statusnya terlalu jauh terhadap menteri. Selanjutnya, ada orang yang hanya ingin mendengar informasi yang dia senangi saja, sedangkan informasi lainnya tidak.

f. Adanya evaluasi terlalu dini

Berkaitan dengan adanya evaluasi terlalu dini, eringkali orang sudah mempunyai prasangka, atau sudah menarik suatu kesimpulan sebelum menerima keseluruhan informasi atau pesan. Hal ini jelas menghambat komunikasi yang baik.

g. Lingkungan yang tidak mendukung

Komunikasi interpersonal akan lebih efektif jika dilakukan dalam lingkungan yang menunjang, berikut ini beberapa contoh suasana lingkungan yang tidak menunjang atau mendukung yaitu :

1) Keadaan suhu (terlalu panas atau terlalu dingin)

2) Keadaan ribut atau bising

3) Lingkungan fisik yang tidak mendukung (ruang terlalu sempit/kurang keleluasaan pribadi).

Komunikasi sebagai jembatan yang mempertemukan antar anggota dalam perusahaan. Namun terkadang belum menyadari betapa pentingnya komunikasi yang terputus. Hal ini mungkin terjadi sebagai akibat merasa dirinya paling penting.

Menurut Veithzal Rivai (2014, hal. 428) menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi antara lain karena pengaruh:

- a. Jabatan
- b. Tempat
- c. Alat komunikasi
- d. Kepadatan kerja.

Berikut penjelasan dari faktor-faktor di atas:

a. Jabatan

Level jabatan sedikit banyak mempengaruhi kelancaran komunikasi di antara pihak-pihak. Bagi yang memiliki jabatan yang lebih tinggi malu jika harus berkomunikasi dengan bawahannya, demikian bawahan merasa canggung untuk berkomunikasi dengan atasannya.

b. Tempat

Ruang kerja yang terpisah atau jauh akan mempengaruhi komunikasi, baik antar pegawai yang selevel maupun antar atasan dengan bawahan.

c. Alat Komunikasi

Alat komunikasi sangat besar pengaruhnya dalam menciptakan kelancaran dalam berkomunikasi. Akan tetapi saat ini masalah alat sesungguhnya bukan penghalang lagi, karena telah ada alat komunikasi seperti *hand phone*.

d. Kepadatan kerja

Kesibukan kerja yang dihadapi dari waktu ke waktu merupakan penghambat komunikasi, terutama di kota besar dengan volume kerja yang padat dan memerlukan ekstra hati-hati.

4. Indikator Komunikasi

Komunikasi merupakan proses dimana informasi ditukar dan dipahami oleh dua orang atau lebih, biasanya dengan maksud untuk memotivasi atau mempengaruhi perilaku. Menurut Husein Umar (2004, hal. 26) indikator komunikasi terdiri dari “keterbukaan, empati, dukungan dan kesamaan”.

Selain itu menurut Mangkunegara (2007, hal. 148-150) ada dua tinjau faktor yang mempengaruhi komunikasi yaitu faktor dari pihak *sender* atau disebut pula komunikator dan faktor dari pihak *receiver* atau komunikan.

Berikut penjelasannya:

- a. Faktor dari pihak *sender* atau komunikator, yaitu keterampilan, sikap, pengetahuan *sender*, media saluran yang digunakan.
- b. Faktor dari pihak *receiver* atau komunikan, yaitu keterampilan, sikap, pengetahuan *receiver*, media saluran yang digunakan.

5. Tujuan dan Jenis-jenis Komunikasi

Menurut Husain Usman (2010, hal. 420) menyatakan tujuan dan manfaat komunikasi adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kemampuan manajerial dan hubungan social
- b. Menyampaikan dan menerima informasi
- c. Menyampaikan dan menjawab pertanyaan

- d. Mengubah perilaku melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan
- e. Mengubah keadaan social
- f. Dua hal yang dapat mengubah perilaku dan keadaan sosial adalah komunikasi dan pengambilan keputusan.

Oleh sebab itu proses komunikasi sangat penting dalam kehidupan sehari-hari, apabila tidak adanya komunikasi maka tidak adanya interaksi seperti saling tukar pikiran, pengalaman, pendidikan, informasi dan lain sebagainya.

Menurut George (2009, hal. 148) menyatakan komunikasi dapat digolongkan dalam berbagai jenis seperti:

- “ a. Komunikasi ke bawah dan ke atas
- b. Komunikasi formal dan informal
- c. Komunikasi lisan dan tertulis”.

Berikut adalah penjelasannya:

- a. Komunikasi kebawah dan keatas
yaitu komunikasi mengalir dari puncak ketinggian-tingkat bawah suatu organisasi dan dari tingkat bawah ke tingkat manajemen yang lebih tinggi.
- b. Komunikasi formal dan informal
yaitu komunikasi formal menggunakan saluran-saluran organisasi yang sudah ditetapkan, sedangkan komunikasi informal komunikasi yang diadakan karena kepentingan-kepentingan perorangan dan kelompok orang-orang.
- c. Komunikasi lisan dan tertulis

yaitu komunikasi memungkinkan pertukaran tatap muka, memupuk semangat persahabatan dan mendorong pertanyaan dan jawaban. Komunikasi tertulis adalah melalui laporan-laporan tertulis.

Oleh sebab itu *Leader* atau manajer melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan, semuanya melalui komunikasi kepada bawahannya.

2.1.3. Budaya Organisasi

1. Pengertian Budaya Organisasi

Pemahaman tentang budaya organisasi perlu ditanamkan sejak dini kepada pegawai . Bila pada waktu permulaan masuk kerja, mereka masuk ke organisasi dengan berbagai karakteristik dan harapan yang berbeda-beda, maka melalui training, orientasi dan penyesuaian diri, pegawai akan menyerap budaya organisasi yang kemudian akan berkembang menjadi budaya kelompok, dan akhirnya diserap sebagai budaya pribadi.

Baron dalam Reza Amelia (2014) menyatakan “Budaya organisasi sebagai kerangka kerja kognitif yang terdiri dari sikap, nilai-nilai, norma perilaku dan harapan yang diterima bersama oleh anggota organisasi”. Menurut Robbins dan Judge dalam Taurisa dan Ratnawati (2012), “Budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Budaya organisasi mewakili sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi”.

Menurut Susanto dalam Soedjono (2014, hal. 24) bahwa “Budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk

menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga masing-masing anggota organisasi harus memahami nilai-nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku”.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas maka dapat disimpulkan budaya adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan hasil pemikiran berupa pengetahuan, kepercayaan, kesenian, nilai-nilai, dan moral yang kemudian dilakukan dalam kehidupan baik sebagai individu maupun sebagai bagian dari masyarakat dimana segala hasil pemikiran tersebut didapatkan melalui interaksi manusia dengan manusia yang lain di dalam kehidupan bermasyarakat maupun interaksi manusia dengan alam.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang diyakini dan dijiwai oleh seluruh anggotanya dalam melakukan pekerjaan sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait, sehingga akan menjadi sebuah nilai atau aturan di dalam organisasi tersebut.

2. Karakteristik Budaya Organisasi

Robbins dalam Reza Amelia (2013, hal. 4) menyebutkan karakteristik budaya organisasi, yaitu sebagai berikut:

- a. Identitas anggota
- b. Penekanan kelompok
- c. Fokus pada manusia
- d. Integrasi unit-unit
- e. Pengawasan
- f. Toleransi terhadap resiko
- g. Kriteria penghargaan
- h. Toleransi terhadap komunikasi
- i. Orientasi kepada hasil akhir
- j. Mengutamakan sistem terbuka

Adapun penjelasannya sebagai berikut :

- a. Identitas anggota; pegawai mengidentifikasikan dirinya sebagai bagian dari organisasi, bukannya bagian dari pekerjaannya atau bagian dari bidang keahlian profesional.
- b. Penekanan kelompok, kegiatan-kegiatan kerja diorganisir dalam suatu kelompok atau group bukan perseorangan atau individu.
- c. Fokus pada manusia, pengambilan keputusan yang dilakukan oleh manajemen akan selalu memperhatikan dampaknya bagi anggota organisasi.
- d. Integrasi unit-unit, bahwa unit-unit didalam organisasi didukung untuk beroperasi dalam suatu koordinasi atau saling mengisi.
- e. Pengawasan; peraturan-peraturan, pembatasan dan pengawasan langsung dipergunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai .
- f. Toleransi terhadap resiko, pegawai didorong untuk menjadi agresif, inovatif dan berani mengambil resiko.
- g. Kriteria penghargaan, bahwa penghargaan seperti kenaikan upah dan promosi dialokasikan sesuai dengan prestasi atau kinerja pegawai dan bukan berdasarkan senioritas, favoritisme atau faktor non kerja lainnya.
- h. Toleransi terhadap komunikasi, pegawai didorong dalam suasana komunikasi dan saling bersedia menerima kritik
- i. Orientasi kepada hasil akhir, yaitu manajemen memusatkan perhatiannya pada hasil akhir atau outcomes, bukannya pada teknik-teknik dan proses untuk mencapai hasil.
- j. Mengutamakan sistem terbuka, organisasi selalu memantau dan menanggapi setiap perubahan yang terjadi di luar lingkungan organisasi

Fungsi budaya organisasi menurut Robbins dalam Reza Amelia (2013, hal.

4) adalah sebagai berikut:

- a. Budaya organisasi merupakan sebuah pembeda, artinya budaya organisasi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
- b. Budaya organisasi membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya organisasi mempermudah timbulnya pertumbuhan komitmen pada sesuatu yang lebih luas dan pada kepentingan din individual.
- d. Budaya organisasi meningkatkan kemandirian sistem sosial.
- e. Membentuk rasa dan kendali yang memberikan panduan dan sikap serta perilaku pegawai .

3. Indikator Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktekkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi.

Adapun indikator budaya organisasi menurut Soedjono (2014, hal. 24) yaitu :

- a. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Inovation and risk taking*)
- b. Perhatian terhadap detil (*Attention to detail*).
- c. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*).
- d. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*).
- e. Berorientasi tim (*Team orientation*).
- f. Agresifitas (*Aggressiveness*).
- g. Stabilitas (*Stability*).

Adapun penjelasannya sebagai berikut :

- a. Inovasi dan keberanian mengambil risiko (*Inovation and risk taking*), adalah sejauh mana organisasi mendorong para pegawai bersikap inovatif dan berani mengambil resiko. Selain itu bagaimana organisasi menghargai tindakan pengambilan risiko oleh pegawai dan membangkitkan ide pegawai ;

- b. Perhatian terhadap detil (*Attention to detail*), adalah sejauh mana organisasi mengharapkan pegawai memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian kepada rincian.
- c. Berorientasi kepada hasil (*Outcome orientation*), adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.
- d. Berorientasi kepada manusia (*People orientation*), adalah sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
- e. Berorientasi tim (*Team orientation*), adalah sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim tidak hanya pada individu-individu untuk mendukung kerjasama.
- f. Agresifitas (*Aggressiveness*), adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif untuk menjalankan budaya organisasi sebaik-baiknya.
- g. Stabilitas (*Stability*), adalah sejauh mana kegiatan organisasi menekankan *status quo* sebagai kontras dari pertumbuhan.

Budaya organisasi yang kuat akan membantu organisasi dalam memberikan kepastian kepada seluruh pegawai untuk berkembang bersama, tumbuh dan berkembangnya instansi. Bila proses internalisasi budaya organisasi menjadi budaya pribadi telah berhasil, maka pegawai akan merasa identik dengan organisasinya, merasa menyatu dan tidak ada halangan untuk mencapai kinerja yang optimal. Ini adalah kondisi yang saling menguntungkan, baik bagi organisasi maupun pegawai.

2.2. Kerangka Konseptual

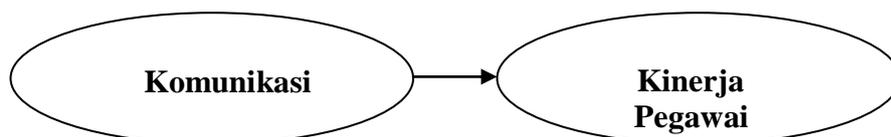
Berdasarkan uraian teoritis yang dikemukakan sebelumnya maka dapat diberikan gambar kerangka konseptual penelitian ini yaitu:

1. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai

Komunikasi merupakan salah satu hal yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai . misalnya Komunikasi antara atasan dengan bawahan, dimana apabila komunikasi antara atasan dengan bawahan tidak terjalin harmonis maka itu akan sangat mempengaruhi kinerja. Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain.

Adapun Menurut Wibowo (2010, hal 20) menyatakan bahwa “Kinerja yang baik memerlukan gaya manajemen yang bersifat terbuka dan jujur serta mendorong terjadinya komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan. Sehingga tercipta sikap keterbukaan dan saling pengertian antara dua pihak”.

Penelitian Indrawan (2009) menunjukkan bahwa secara statistik signifikan pengaruhnya terhadap kinerja, karena mengidentifikasi bahwa komunikasi memberikan peranan nyata terhadap kinerja. Hasil analisis tersebut mengidentifikasi bahwa komunikasi memberikan peranan nyata terhadap kinerja, bahwa peranan kompetensi komunikasi akan menunjukkan peningkatan kinerja.



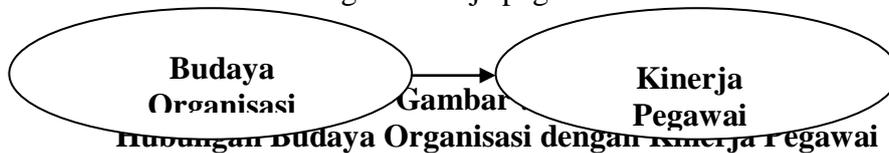
Gambar : II-1. Hubungan Komunikasi dengan Kinerja Pegawai

2. Pengaruh Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai

Budaya yang kuat dapat menghasilkan efek yang sangat mempengaruhi individu dan kinerja, bahkan dalam suatu lingkungan bersaing pengaruh tersebut dapat lebih besar dari pada faktor- faktor lain seperti struktur organisasi, alat analisis keuangan, kepemimpinan dan lain-lain. Budaya organisasi yang mudah menyesuaikan dengan perubahan jaman (adaptif) adalah yang dapat meningkatkan kinerja.

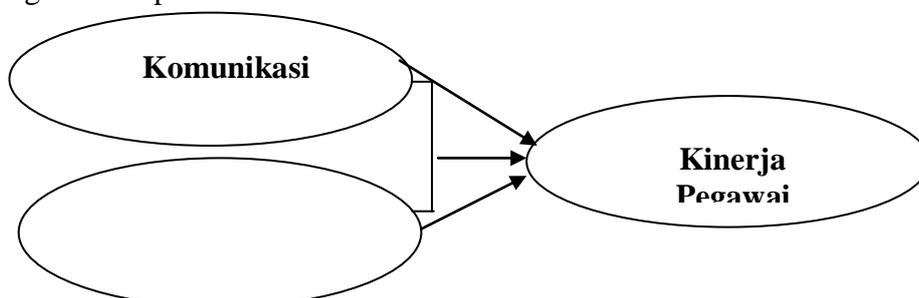
Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Reza Amelia (2013) yang menyimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan karena nilai t hitung variabel budaya organisasi (X_1) adalah 5,847 > dari t tabel 1,684. Jadi, variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan sebagai variabel independen terhadap kinerja sebagai variabel dependen.

Dari uraian di atas tampak jelas bahwa budaya organisasi sangat berpengaruh terhadap evaluasi kinerja pegawai, maka budaya organisasi yang baik akan semakin meningkat kinerja pegawai .



3. Pengaruh Komunikasi dan Budaya Organisasi dengan Kinerja Pegawai

Hasil penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh penulis sebelumnya sebagaimana yang ditemukan oleh Silaban dan Novriskha (2012), menunjukkan bahwa antara budaya organisasi dan komunikasi pegawai terdapat korelasi atau hubungan yang sedang terhadap evaluasi kinerja pegawai. Pengaruh budaya organisasi dan komunikasi dengan evaluasi kinerja pegawai dapat dilihat dalam kerangka konseptual berikut :



Budaya Organisasi

Gambar : II-3. Paradigma Penelitian

Berdasarkan gambar di atas maka dapat diterangkan bahwa penelitian ini akan mencari hubungan antara komunikasi (X_1) dan budaya organisasi (X_2) sebagai variabel bebas dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai (Y) sebagai variabel terikat baik parsial maupun simultan. Penelitian ini juga akan mencari korelasi antara dua variabel bebas yaitu antara komunikasi (X_1) dengan budaya organisasi (X_2).

2.3. Hipotesis

Menurut Sujarweni (2014, hal. 62) menjelaskan bahwa “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap tujuan penelitian yang diturunkan dari kerangka pemikiran yang telah dibuat”. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan belum didasarkan pada fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data”. Untuk menguji hipotesis tersebut tidaklah cukup hanya dengan mengajukan teori-teori saja tetapi harus didukung dengan fakta-fakta yang diperoleh dari hasil pengumpulan data yang dapat dipertanggung-jawabkan.

Sehubungan dengan pendapat tersebut di atas maka hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Ada pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Medan.
2. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor

Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Medan.

3. Ada pengaruh komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Medan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan asosiatif, karena penelitian ini disajikan dengan beberapa argumentasi disertai dengan pengujian. Hal ini sesuai dengan pendapat Sujarweni (2014, hal. 11) yang mengemukakan penelitian asosiatif atau hubungan adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih serta mengetahui pengaruhnya.

3.2. Definisi Operasional

Adapun definisi operasional dari variabel penelitian ini adalah :

1. Komunikasi (X_1) sebagai variabel bebas yang merupakan Proses dimana informasi ditukar dan dipahami oleh dua orang atau lebih, dengan maksud untuk memotivasi atau mempengaruhi perilaku. (Richard, 2006, hal 414).

Tabel III.1
Indikator Komunikasi

No	Indikator	Sub Indikator	No Pernyataan
1	Keterbukaan	1. Terbuka tentang pekerjaan 2. Kesukaran yang dihadapi 3. Menjalin komunikasi aktif	1,2,3
2	Empati	1. Memberikan teladan yang baik 2. Memberikan pujian 3. Memberikan apresiasi	4,5,6
3	Dukungan	1. Mendukung hasil kerja 2. Dukungan bagi keberhasilan 3. Dianjurkan untuk saling mendukung	7,8,9
4	Kesamaan	1. Peningkatan jabatan dan gaji 2. kebebasan dalam menyampaikan pendapat 3. Mengikutsertakan karyawan menetapkan kebijakan	10,11,12

Sumber : Husein Umar (2004, hal. 26)

2. Budaya Organisasi (X_2) sebagai variabel bebas yang merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktekkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi.

Tabel. III.2
Indikator Budaya Organisasi

No	Indikator	Sub Indikator	No Pernyataan
1	Inovasi dan keberanian mengambil risiko	1. Mempertanggungjawabkan hasil kerjanya 2. Keleluasan untuk berinovasi	1,2
2	Perhatian terhadap detil	1. Membentuk kelompok kerja 2. Teliti dalam mengerjakan pekerjaannya	3,4
3	Berorientasi kepada hasil	1. Pemeriksaan terhadap hasil kerja 2. Bekerjasama menyelesaikan berbagai permasalahan	5,6
4	Berorientasi kepada manusia	1. Memberikan apresiasi 2. Dianjurkan untuk menjadi teladan	7,8
5	Berorientasi tim	1. Dianjurkan untuk saling bekerjasama 2. Mengutamakan kepentingan bersama	9,10
6	Agresifitas	1. Mengapresiasikan kemampuan 2. Menunjukkan identitas diri saat bekerja	11,12
7	Stabilitas	1. Mengawasi setiap pekerjaan 2. Penyelesaian permasalahan	13,14

Sumber : Soedjono (2014, hal. 24)

3. Kinerja Pegawai (Y) sebagai variabel terikat merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Indikatornya seperti terdapat pada tabel di bawah ini.

Tabel III.3.
Indikator Kinerja Pegawai

No.	Indikator	Sub Indikator	No Pernyataan
1	Tujuan	1. Mendapatkan penghasilan yang baik 2. Berdedikasi kerja tinggi	1,2
2	Standar	1. Pendidikan dan identitas yang jelas 2. Menetapkan prosedur kerja	3,4
3	Umpan balik	1. Mempertanggungjawabkan pekerjaan 2. Memberikan penghargaan 3. Memberikan sanksi	5,6,7
4	Alat atau sarana	1. Fasilitas kerja yang baik 2. Efisien dalam menggunakan fasilitas	8,9
5	Kompetensi	1. Memaksimalkan hasil pekerjaan 2. Mengerjakan pekerjaannya dengan baik	10,11
6	Motif	1. Gaji yang cukup baik 2. Keteladanan pimpinan 3. Memberikan bonus	12,13,14
7	Peluang	1. Kenaikkan jabatan 2. Promosi jabatan	15,16

Wibowo (2014, hal. 86)

3.3. Tempat dan Waktu Penelitian

Lokasi penelitian dilaksanakan pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Medan yang beralamat di Jl. Kapten Maulana Lubis No.1 Medan yang bergerak dalam bidang pemerintahan daerah.

Waktu penelitian dan penyusunan skripsi dilaksanakan dari bulan Desember 2016 sampai dengan Maret 2017.

Tabel III.4
Skedul Proses Penelitian

No.	Kegiatan	Tahun 2016 - 2017															
		Desember				Januari				Pebruari				Maret			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Prariset	■	■														
2	Penyusunan Proposal			■	■												
3	Perbaikan Proposal					■	■										
4	Seminar Proposal								■								
5	Pengumpulan Data									■	■	■					
6	Penyusunan Skripsi											■	■				
7	Bimbingan Skripsi													■	■	■	■
8	Ujian Meja Hijau																■

3.4. Populasi dan Sampel

Sebelum diketahui metode penarikan sampel yang ada pada penelitian terlebih dahulu diketahui pengertian populasi dan sampel.

1. Populasi Penelitian

Populasi adalah keseluruhan objek penelitian sebagai sumber data yang memilih karakteristik tertentu di dalam suatu penelitian. Populasi pada penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Medan yang berjumlah 61 orang.

2. Sampel Penelitian

Sampel adalah bagian populasi yang digunakan untuk memperkirakan karakteristik populasi (Erlina dan Sri Mulyani, 2007: 74). Sampel penelitian ini adalah seluruh pegawai dari Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Medan sehingga penelitian ini menggunakan teknik sampling yaitu *probability sampling* dengan teknik pengambilan sampel yaitu sampel jenuh (*total sampling*), dengan sampel penelitian yang terdiri dari 4 Bagian dengan rincian sebagai berikut :

No	Jabatan	Jumlah Pegawai
1	Bagian Umum	26 orang
2	Bagian Keuangan	15 orang
3	Bagian Humas	12 orang
4	Bagian Humas	8 orang
Jumlah		61 orang

3.5. Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Wawancara (*interview*)

Melakukan tanya jawab dengan pihak yang mempunyai wewenang pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Medan.

2. Studi dokumentasi

Mempelajari data-data yang ada dalam perusahaan dan dinilai penting dengan penelitian ini.

3. *Quesioner* (angket)

Daftar pernyataan/pertanyaan yang sudah dipersiapkan terlebih dahulu untuk diberikan kepada responden yang berhubungan dengan objek yang akan diteliti. Dalam hal ini memberikan daftar pertanyaan kepada responden untuk memperoleh data yang berhubungan variabel yang diteliti. Skala yang digunakan adalah Likert dengan kategori:

Tabel III.5
Tabel Skala Pengukuran Likert

PERTANYAAN	BOBOT
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Ragu-Ragu	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

Sumber: Sugiyono (2012, hal. 133)

Selanjutnya untuk menguji valid dan reliabel tidaknya maka diuji dengan validitas dan reliabilitas

a. Validitas

Validitas memiliki nama lain seperti sah, tepat, benar. Menguji validitas berarti menguji sejauh mana ketepatan atau kebenaran suatu

instrumen sebagai alat ukur untuk variabel penelitian. Jika instrumen valid/benar maka hasil pengukuran kemungkinan akan benar.

Pengujian validitas tiap butir pertanyaan digunakan analisis item, yaitu mengkorelasi tiap butir skor pertanyaan dengan skor total yang merupakan jumlah dari tiap skor butir pertanyaan. Uji validitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji validitas butir. Menurut Imam Gozali (2009, hal. 45), Uji signifikan dilakukan membandingkan nilai r_{hitung} dengan r_{tabel} . Jika r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} dan nilai positif maka butir atau pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid.

Untuk mengetahui tingkat valid atau tidaknya jawaban responden akan dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Adapun rumus dari uji validitas menurut Sugiyono (2012, hal. 118) yaitu :

$$r_{xy} = \frac{n \cdot \sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{\{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2\} \{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2\}}}$$

Keterangan:

- n = banyaknya pasangan pengamatan
- $\sum x_i$ = jumlah pengamatan variabel x
- $\sum y_i$ = jumlah pengamatan variabel y
- $(\sum x_i^2)$ = jumlah kuadrat pengamatan variabel x
- $(\sum y_i^2)$ = jumlah pengamatan variabel y
- $(\sum x_i)^2$ = kuadrat jumlah pengamatan variabel x
- $(\sum y_i)^2$ = pengamatan jumlah variabel y
- $\sum x_i y_i$ = jumlah hasil kali variabel x dan y

Ketentuan apakah suatu butir instrumen valid atau tidak adalah melihat nilai probabilitas koefisien korelasinya.

- 1) Suatu item instrumen dikatakan valid apabila nilai $Sig \leq 0,05$
- 2) Apabila nilai probabilitas $Sig \geq 0,05$, maka item instrumen tidak valid.

Berdasarkan perhitungan uji validitas dengan bantuan program SPSS maka diperoleh hasil sebagai berikut :

1). Komunikasi

Berikut ini tabel hasil perhitungan validitas untuk variabel Komunikasi yaitu sebagai berikut :

Tabel III-6.
Uji Validitas Variabel Komunikasi

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
No Pertanyaan 1	34.4255	9.774	.286	.165	.710
No Pertanyaan 2	34.4681	9.456	.327	.302	.704
No Pertanyaan 3	34.4468	9.820	.348	.145	.699
No Pertanyaan 4	34.3830	10.024	.277	.108	.710
No Pertanyaan 5	34.3936	9.575	.396	.292	.691
No Pertanyaan 6	34.4681	9.155	.493	.332	.674
No Pertanyaan 7	34.4255	8.935	.523	.361	.668
No Pertanyaan 8	34.4149	10.009	.309	.211	.704
No Pertanyaan 9	34.4255	9.451	.431	.293	.685
No Pertanyaan 10	34.1489	10.343	.357	.277	.732
No Pertanyaan 11	34.0745	10.865	.216	.070	.752
No Pertanyaan 12	34.4468	9.562	.373	.287	.695

Sumber : Data Diolah, 2017.

Dengan jumlah sampel 61 dan dengan nilai alpha 0,05 maka diperoleh nilai r tabel sebesar 0,254. Dari hasil probabilitas di atas dapat dilihat bahwa item pernyataan item 1 sampai item 12 dari variabel Komunikasi dinyatakan valid karena nilai Total Correlation $> 0,254$.

2). Budaya Organisasi

Berikut ini tabel hasil perhitungan validitas untuk variabel Budaya Organisasi yaitu sebagai berikut :

Tabel III-7.
Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
No Pertanyaan 1	34.4255	9.561	.330	.161	.721
No Pertanyaan 2	34.4861	9.392	.378	.298	.713
No Pertanyaan 3	34.5000	9.737	.373	.161	.714
No Pertanyaan 4	34.4255	9.817	.323	.138	.721
No Pertanyaan 5	34.3936	9.381	.416	.339	.707
No Pertanyaan 6	34.5532	9.024	.560	.374	.685
No Pertanyaan 7	34.5638	9.281	.461	.354	.701
No Pertanyaan 8	34.4149	10.009	.309	.211	.704
No Pertanyaan 9	34.4255	9.451	.431	.293	.685
No Pertanyaan 10	34.1489	10.343	.357	.277	.732
No Pertanyaan 11	34.0745	10.865	.216	.070	.752
No Pertanyaan 12	34.0851	10.079	.443	.299	.719
No Pertanyaan 13	34.1702	9.777	.518	.389	.708
No Pertanyaan 14	34.5106	9.715	.326	.222	.721

Sumber : Data Diolah, 2017.

Dengan jumlah sampel 61 dan dengan nilai alpha 0,05 maka diperoleh nilai r tabel sebesar 0,254. Dari hasil probabilitas di atas dapat dilihat bahwa item pernyataan item 1 sampai item 14 dari variabel budaya organisasi dinyatakan valid karena nilai Total Correlation > 0,254.

c. Kinerja Pegawai

Berikut ini tabel hasil perhitungan validitas untuk variabel kinerja pegawai yaitu sebagai berikut :

Tabel III-8.
Uji Validitas Variabel Kinerja Pegawai

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
No Pertanyaan 1	34.1277	10.263	.319	.162	.739
No Pertanyaan 2	34.1702	9.971	.446	.460	.718
No Pertanyaan 3	34.1489	10.343	.357	.277	.732
No Pertanyaan 4	34.0745	10.865	.216	.070	.752
No Pertanyaan 5	34.0851	10.079	.443	.299	.719
No Pertanyaan 6	34.1702	9.777	.518	.389	.708
No Pertanyaan 7	34.1619	10.236	.404	.263	.725
No Pertanyaan 8	34.2340	9.859	.573	.514	.703
No Pertanyaan 9	34.1277	10.306	.376	.284	.729
No Pertanyaan 10	34.1489	10.343	.357	.277	.732
No Pertanyaan 11	34.0745	10.865	.216	.070	.752
No Pertanyaan 12	34.0851	10.079	.443	.299	.719
No Pertanyaan 13	34.1702	9.777	.518	.389	.708
No Pertanyaan 14	34.1619	10.236	.404	.263	.725
No Pertanyaan 15	34.2340	9.859	.573	.514	.703
No Pertanyaan 16	34.1064	10.010	.449	.238	.718

Sumber : Data Diolah, 2017.

Dengan jumlah sampel 61 dan dengan nilai alpha 0,05 maka diperoleh nilai r tabel sebesar 0,254. Dari hasil probabilitas di atas dapat dilihat bahwa item pernyataan item 1 sampai item 16 dari variabel Kinerja Pegawai dinyatakan valid karena nilai Total Correlation > 0,254.

b. Reliabilitas

Menurut Juliandi, Irfan dan Manurung (2014, hal. 83) menyatakan bahwa “Tujuan pengujian reliabilitas adalah untuk melihat apakah instrumen penelitian merupakan instrumen yang handal dan dapat dipercaya. Selanjutnya menurut Nunnally dalam Juliandi, Irfan dan Manurung (2014, hal. 83-84) menyatakan bahwa “Jika nilai koefisien reliabilitas (*Sperman Brown/ri*) > 0,6 maka instrument memiliki reliabilitas yang baik/reliabel/terpercaya.

Menurut Juliandi, Irfan dan Manurung (2014, hal. 86) menyatakan bahwa pengujian reliabilitas dengan menggunakan teknik *Cronbach Alpha* dengan rumus sebagai berikut:

$$r = \left[\frac{k}{k - 1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_1^2} \right]$$

Azuar, Irfan dan Manurung (2013, hal. 86)

Keterangan:

r = Reliabilitas instrument (*cronbach alpha*)

k = Banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma_b^2$ = Jumlah varians butir

σ_1^2 = Varians Total

Kriteria pengujian reliabilitas instrumen adalah sebagai berikut :

- 1) jika nilai koefisien reliabilitas yakni > 0,60 maka instrumen memiliki reliabilitas yang baik
- 2) jika nilai koefisien reliabilitas yakni < 0,60 maka instrumen memiliki reliabilitas yang baik.

Berdasarkan perhitungan uji reliabilitas dengan bantuan program SPSS maka diperoleh hasil sebagai berikut :

1) Komunikasi

Tabel III-9.
Uji Realibilitas Variabel Komunikasi

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.704	.690	12

Nilai koefisien realibilitas (*Cronbach's Alpha*) di atas adalah $0,704 > 0,06$ maka kesimpulannya instrumen yang diuji tersebut adalah reliable atau terpercaya.

2). Budaya Organisasi

Tabel III-10.
Uji Realibilitas Variabel Budaya Organisasi

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.684	.698	14

Nilai koefisien realibilitas (*Cronbach's Alpha*) di atas adalah $0,684 > 0,06$ maka kesimpulannya instrumen yang diuji tersebut adalah reliable atau terpercaya.

3). Kinerja Pegawai

Tabel III-11.
Uji Realibilitas Variabel Kinerja Pegawai

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.697	.684	20

Nilai koefisien realibilitas (*Cronbach's Alpha*) di atas adalah 0,697 > 0,06 maka kesimpulannya instrumen yang diuji tersebut adalah reliable atau terpercaya.

3.6. Teknik Analisis Data

1. Regresi Linear Berganda

Analisis regresi digunakan untuk mengetahui pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Persamaan regresi dalam penelitian ini adalah :

$$Y = \beta + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e \quad \dots\dots\dots \text{Juliandi, Irfan dan Manurung}$$

(2014, hal.174)

Keterangan:

- Y = Kinerja pegawai
- X₁ = Komunikasi
- X₂ = Budaya Organisasi
- B = Konstanta
- β₁ dan β₂ = Besaran koefisien regresi dari masing-masing variabel
- e = Error

2. Uji Asumsi Klasik

Hipotesis memerlukan uji asumsi klasik, karena model analisis yang dipakai adalah regresi linear berganda. Asumsi klasik yang dimaksud terdiri dari:

a. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2009, hal. 95) bahwa “Uji Normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal”. Uji normalitas ini memiliki dua cara untuk menguji apakah distribusi data normal atau tidak, yaitu melalui pendekatan histogram dan pendekatan grafik. Pada pendekatan histogram data berdistribusi normal apabila distribusi data tersebut tidak menceng ke kiri atau menceng ke kanan. Pada pendekatan grafik, data berdistribusi normal apabila titik mengikuti data disepanjang garis diagonal.

b. Uji Multikoleniaritas

Menurut Ghozali (2009, hal. 95) bahwa “Uji Multikoleniaritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen)”. Apabila terdapat korelasi antar variabel bebas, maka terjadi multikolenieritas, demikian juga sebaliknya. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independen. Uji multikolenieritas dengan SPSS dilakukan dengan uji regresi, dengan nilai patokan VIF (*Variance Inflasi Factor*) dan koefisien korelasi antara variabel bebas. Kriteria yang digunakan adalah:

- 1) Jika nilai VIF disekitar angka 1 atau memiliki toleransi mendekati 1, maka dikatakan tidak terdapat masalah multikolenieritas.

- 2) Jika koefisiensi antara variabel bebas kurang dari 0,10, maka menunjukkan adanya multikolonieritas.

c. Uji Heterokedastisitas

Menurut Pratisto (2009, hal. 169) menjelaskan : “Heteroskedastisitas terjadi karena perubahan situasi yang tidak tergambarkan dalam spesifikasi model regresi”. Ada tidaknya heteroskedastisitas dapat diketahui dengan melalui grafik *scatterplot* antar nilai prediksi variabel independen dengan nilai residualnya. Dasar analisis yang dapat digunakan untuk menentukan heteroskedastisitas antara lain:

- 1) Jika ada pola tertentu seperti titik-titik yang membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas seperti titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas atau homoskedastisitas.

3. Uji Hipotesis

a. Uji Secara Parsial (Uji t)

Uji statistik t dilakukan untuk menguji apakah variabel bebas (X) secara individual mempunyai hubungan yang signifikan atau tidak terhadap variabel terikat (Y)

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}} \dots\dots\dots (\text{Sugiyono, 2010 hal. 250})$$

Keterangan:

t = Nilai t_{hitung}

r_{xy} = Korelasi xy yang ditemukan

n = Jumlah sampel

Bentuk pengujian adalah:

- 1) $H_0: r_i=0$, artinya tidak terdapat hubungan signifikan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y).
- 2) $H_0: r \neq 0$, artinya terdapat hubungan signifikan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y).

Kriteria pengambilan keputusan

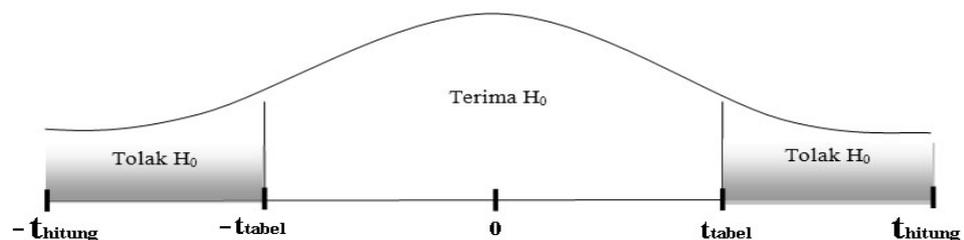
$$\alpha = 5\% \text{ df} = n - ks$$

H_0 diterima jika : $t_{table} < t_{hitung}$

H_a diterima jika : $t_{hitung} > t_{tabel}$

Adapun kriteria dalam penilaian pengujian hipotesis menurut Sugiyono (2012, hal. 87) yaitu :

- 1) Jika nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak, sehingga tidak ada pengaruh signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat.
- 2) Jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga ada pengaruh signifikan antara variabel bebas dengan variabel terikat.



Gambar: 3.1 Kriteria Pengujian Hipotesis

Keterangan:

t_{hitung} = Hasil perhitungan korelasi komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

t_{tabel} = Nilai t dalam tabel t berdasarkan n

b. Uji Simultan (Uji F)

$$F_h = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

(Sugiyono 2010, hal. 257)

Keterangan:

R^2 = koefisien korelasi ganda

K = Jumlah variabel independen

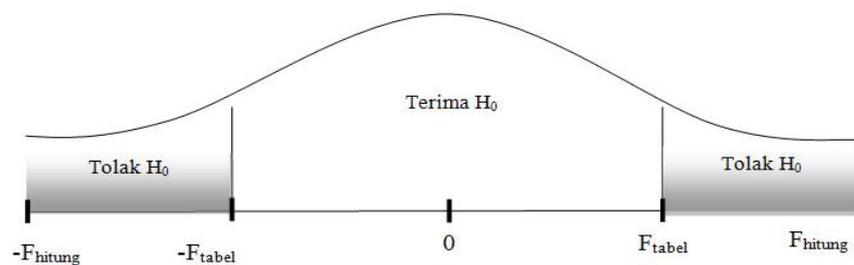
N = Jumlah anggota sampel

F = F hitung yang selanjutnya dibandingkan dengan F table

Bentuk pengujiannya adalah:

$H_0 : \beta = 0$, tidak ada antara pengaruh variabel x dengan variabel y

$H_0 : \beta \neq 0$, ada pengaruh antara variabel x dengan variabel y



Gambar: 3.2 Kriteria Pengujian Hipotesis

Keterangan:

F_{hitung} = Hasil perhitungan korelasi komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai

F_{tabel} = Nilai F dalam tabel F berdasarkan n

Adapun kriteria pengujian menurut Sugiyono (2012, hal. 87) yaitu:

- 1) Tidak signifikan jika H_0 diterima dan H_a ditolak bila $F_{\text{hitung}} < F_{\text{tabel}}$.
- 2) Signifikan jika H_0 ditolak dan H_a diterima bila $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$.
- 3)

2. Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mempengaruhi apakah ada pengaruh antara variabel bebas dengan variabel terikat yaitu dengan mengkuadratkan koefisien yang ditemukan yaitu dengan menggunakan rumus :

$$D = R^2 \times 100\%$$

(Sugiyono, 2012, hal. 168)

Keterangan: D = Determinasi

R^2 = Nilai korelasi berganda

100% = Persentase Kontribusi

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Karakteristik Penelitian

Dari kuesioner yang disebarkan diperoleh data tentang karakteristik responden, yakni jenis kelamin dan usia yang dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel IV-1
Karakteristik Responden Menurut Jenis Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Laki-laki	45	77.59	77.59	77.59
Perempuan	13	22.41	22.41	100.0
Total	61	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Jawaban Responden (Diolah)

Tabel IV-1 memperlihatkan bahwa mayoritas responden penelitian adalah laki-laki sebesar 77,59 %, dan sisanya perempuan yakni sebesar 22,41 %. Dengan demikian diketahui bahwa pegawai Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Medan lebih didominasi oleh laki-laki dengan jenis kelamin perempuan.

Tabel IV-2
Karakteristik Responden Menurut Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid > 20 Tahun	10	17.24	17.24	55.17
20 – 30 Tahun	32	55.17	55.17	100.0
31 – 40 Tahun	14	24.14	24.14	
41 Tahun Keatas	2	3.45	3.45	
Total	61	100.0	100.0	

Sumber : Hasil Jawaban Responden (Diolah)

Dilihat dari segi usia, responden dalam penelitian ini paling besar berasal dari kelompok usia 20 – 30 tahun yakni sebesar 55,17 %, kedua berasal dari usia 31 – 40 tahun sebesar 24,14 %. Data tersebut menunjukkan bahwa sebagian besar responden dari kelompok dewasa, hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Medan adalah dari kalangan orang dewasa dan usia produktif.

2. Analisa Variabel Bebas – X₁ (Komunikasi)

Pada bagian analisa variabel bebas ini penulis mencoba menganalisa jawaban-jawaban dari responden yang menyangkut pertanyaan tentang komunikasi. Untuk lebih membantu berikut ini penulis sajikan tabel hasil skor jawaban responden dari angket yang penulis sebarakan untuk variabel komunikasi. Dari keduabelas pernyataan yang diajukan dan dijawab oleh para responden dalam penelitian ini maka dapat dirangkum dalam tabel tabulasi berikut ini.

Tabel IV-3
Skor Angket Untuk Responden Untuk Variabel Komunikasi

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
Per	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	15	25,86 %	41	70,69 %	2	3,45 %	0	0%	0	0%	61	100%
2	17	29,31 %	38	65,52 %	3	5,17 %	0	0%	0	0%	61	100%
3	14	24,14 %	43	74,14 %	1	1,72 %	0	0%	0	0%	61	100%
4	9	15,52 %	45	77,59 %	4	6,90 %	0	0%	0	0%	61	100%
5	20	34,48 %	34	61,62 %	4	6,90 %	0	0%	0	0%	61	100%
6	14	24,14%	42	72,41 %	2	3,45 %	0	0%	0	0%	61	100%
7	19	32,76 %	38	65,52 %	1	1,72 %	0	0%	0	0%	61	100%
8	12	20,69 %	43	74,14 %	3	5,17 %	0	0%	0	0%	61	100%
9	11	18,97 %	45	77,59 %	2	3,45 %	0	0%	0	0%	61	100%
10	17	29,31 %	34	61,62 %	7	12,07 %	0	0%	0	0%	61	100%
11	15	25,86 %	41	70,69 %	2	3,45 %	0	0%	0	0%	61	100%
12	17	29,31 %	38	65,52 %	3	5,17 %	0	0%	0	0%	61	100%

Sumber : Data Diolah, 2017.

Dari tabel sebelumnya dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Jawaban responden tentang antar pegawai saling terbuka tentang pekerjaan masing-masing, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 41 orang atau 70,69 %.
- b. Jawaban responden tentang atasan dan pimpinan sering diskusi mengenai kesukaran yang dihadapi dalam bekerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 38 orang atau 65,52 %.
- c. Jawaban responden tentang atasan selalu menjalin komunikasi aktif dengan karyawan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 43 orang atau 74,14 %.
- d. Jawaban responden tentang atasan selalu memberikan teladan yang baik bagi pegawainya, mayoritas menjawab setuju sebanyak 45 orang atau 77,59 %.
- e. Jawaban responden tentang atasan selalu memberikan pujian bagi pegawai yang berprestasi baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 34 orang atau 61,62 %.
- f. Jawaban responden tentang atasan memberikan apresiasi terhadap kreativitas kerja karyawan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 42 orang atau 72,41 %.
- g. Jawaban responden tentang sesama pegawai saling mendukung hasil kerja masing-masing, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 38 orang atau 65,52 %.
- h. Jawaban responden tentang atasan selalu memberikan dukungan bagi keberhasilan seluruh pegawainya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 43 orang atau 74,14 %.

- i. Jawaban responden tentang setiap bagian dalam perusahaan dianjurkan untuk saling mendukung dalam bekerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 45 orang atau 77,59 %.
- j. Jawaban responden tentang peningkatan jabatan dan gaji diberikan kesempatan yang sama secara adil sesuai ketentuan yang berlaku bagi seluruh pegawainya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 34 orang atau 61,62 %.
- k. Jawaban responden tentang pegawai diberikan kebebasan dalam menyampaikan pendapat bila diperlukan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 41 orang atau 70,69 %.
- l. Jawaban responden tentang atasan selalu mengikutsertakan karyawan dalam menetapkan kebijakan perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 38 orang atau 65,52 %.

3. Analisa Varibel Bebas – X₂ (Budaya Organisasi)

Pada bagian analisa variabel bebas ini penulis mencoba menganalisa jawaban-jawaban dari responden yang menyangkut pertanyaan tentang budaya organisasi. Untuk lebih membantu berikut ini penulis sajikan tabel hasil skor jawaban responden dari angket yang penulis sebarakan untuk variabel budaya organisasi.

Dari keempatbelas pernyataan yang diajukan dan dijawab oleh para responden dalam penelitian ini maka dapat dirangkum dalam tabel tabulasi berikut ini.

Tabel IV-4
Skor Angket Untuk Responden Untuk Variabel Budaya Organisasi

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
Per	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	11	18,97 %	46	79,31 %	1	1,72 %	0	0%	0	0%	61	100%
2	12	20,69 %	45	77,59 %	1	1,72 %	0	0%	0	0%	61	100%
3	18	31,03 %	38	65,52 %	2	3,45 %	0	0%	0	0%	61	100%
4	11	18,97 %	46	79,31 %	1	1,72 %	0	0%	0	0%	61	100%
5	10	17,24 %	48	82,76 %	0	0 %	0	0%	0	0%	61	100%
6	9	15,52 %	49	84,48 %	0	0 %	0	0%	0	0%	61	100%
7	14	24,14 %	44	75,86 %	0	0 %	0	0%	0	0%	61	100%
8	16	27,59 %	42	72,41 %	0	0 %	0	0%	0	0%	61	100%
9	10	17,24 %	46	79,31 %	2	3,45 %	0	0%	0	0%	61	100%
10	9	15,52 %	48	82,76 %	1	1,72 %	0	0%	0	0%	61	100%
11	8	13,79 %	49	84,48 %	1	1,72 %	0	0%	0	0%	61	100%
12	2	18,97 %	45	77,59 %	1	1,72 %	0	0%	0	0%	61	100%
13	14	24,14 %	41	70,69 %	3	5,17 %	0	0%	0	0%	61	100%
14	19	32,76 %	37	63,79 %	2	3,45 %	0	0%	0	0%	61	100%

Sumber : Data Diolah, 2017.

Dari tabel sebelumnya dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Jawaban responden tentang setiap karyawan dituntut untuk mempertanggungjawabkan hasil kerjanya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 46 orang atau 79,31 %.
- b. Jawaban responden tentang karyawan diberikan keleluasan untuk berinovasi dalam bekerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 45 orang atau 77,59 %.
- c. Jawaban responden tentang pembagian tugas dilakukan lebih sering dengan membentuk kelompok kerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 38 orang atau 65,52 %.

- d. Jawaban responden tentang setiap karyawan dituntut untuk teliti dalam mengerjakan pekerjaannya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 46 orang atau 79,31 %.
- e. Jawaban responden tentang pimpinan selalu melakukan pemeriksaan terhadap hasil kerja karyawan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 48 orang atau 82,76 %.
- f. Jawaban responden tentang pegawai saling bekerjasama menyelesaikan berbagai permasalahan dalam kantor, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 49 orang atau 84,48 %.
- g. Jawaban responden tentang perusahaan selalu memberikan apresiasi terhadap pegawai yang bekerja dengan baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 44 orang atau 75,86 %.
- h. Jawaban responden tentang karyawan selalu dianjurkan untuk menjadi teladan bagi yang lain, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 42 orang atau 72,41 %.
- i. Jawaban responden tentang setiap bagian yang ada di perusahaan dianjurkan untuk saling bekerjasama, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 46 orang atau 79,31 %.
- j. Jawaban responden tentang setiap pekerjaan yang dilakukan lebih mengutamakan kepentingan bersama, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 48 orang atau 82,76 %.
- k. Jawaban responden tentang pimpinan selalu memberikan keleluasaan bagi pegawai untuk mengapresiasi kemampuan kerjanya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 49 orang atau 84,48 %.

- l. Jawaban responden tentang setiap pegawai selalu menunjukkan identitas diri saat bekerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 45 orang atau 77,59 %.
- m. Jawaban responden tentang setiap kepala bagian selalu mengawasi setiap pekerjaan bawahannya, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 41 orang atau 70,69 %.
- n. Jawaban responden tentang pimpinan selalu memberikan ruang yang luas bagi penyelesaian permasalahan yang timbul baik antar pegawai maupun antar kelompok kerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 37 orang atau 63,79 %.

4. Analisa Variabel Terikat – Y (Kinerja Pegawai)

Pada bagian analisa variabel bebas ini penulis mencoba menganalisa jawaban-jawaban dari responden yang menyangkut pertanyaan tentang kinerja pegawai. Untuk lebih membantu berikut ini penulis sajikan tabel hasil skor jawaban responden dari angket yang penulis sebarakan untuk variabel kinerja pegawai. Dari keenambelas pernyataan yang diajukan dan dijawab oleh para responden dalam penelitian ini maka dapat dirangkum dalam tabel tabulasi berikut ini.

Tabel IV-5
Skor Angket Untuk Responden Untuk Variabel Kinerja Pegawai

Alternatif Jawaban												
No	SS		S		KS		TS		STS		JUMLAH	
Per	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	3	5,17 %	55	94,83 %	0	0 %	0	0%	0	0%	61	100%
2	2	3,45 %	55	94,83 %	1	1,72 %	0	0%	0	0%	61	100%
3	6	10,34 %	52	89,66 %	0	0 %	0	0%	0	0%	61	100%
4	8	13,79 %	50	86,21 %	0	0 %	0	0%	0	0%	61	100%
5	11	18,97 %	47	81,03 %	0	0 %	0	0%	0	0%	61	100%
6	2	3,45 %	55	94,83 %	1	1,72 %	0	0%	0	0%	61	100%
7	8	13,79 %	48	82,76 %	2	3,45 %	0	0%	0	0%	61	100%
8	6	10,34 %	50	86,21 %	2	3,45 %	0	0%	0	0%	61	100%
9	4	6,90 %	54	93,10 %	0	0 %	0	0%	0	0%	61	100%
10	5	8,62 %	52	89,66 %	1	1,72 %	0	0%	0	0%	61	100%
11	4	6,90 %	54	93,10 %	0	0 %	0	0%	0	0%	61	100%
12	3	5,17 %	54	93,10 %	1	1,72 %	0	0%	0	0%	61	100%
13	9	15,52 %	49	84,48 %	0	0 %	0	0%	0	0%	61	100%
14	11	18,97 %	47	81,03 %	0	0 %	0	0%	0	0%	61	100%
15	2	3,45 %	56	96,55 %	0	0 %	0	0%	0	0%	61	100%
16	4	6,90 %	54	93,10 %	0	0 %	0	0%	0	0%	61	100%

Sumber : Data Diolah, 2017

Dari tabel sebelumnya dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Jawaban responden tentang karyawan bekerja untuk mendapatkan penghasilan yang baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 55 orang atau 94,83 %.
- b. Jawaban responden tentang karyawan berdedikasi kerja tinggi dengan harapan mendapatkan kesejahteraan yang mapan dari perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 55 orang atau 94,83 %.

- c. Jawaban responden tentang perusahaan mengutamakan karyawan yang mempunyai pendidikan dan identitas yang jelas, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 52 orang atau 89,66 %.
- d. Jawaban responden tentang perusahaan menetapkan prosedur kerja yang harus dilakukan karyawan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 50 orang atau 86,21 %.
- e. Jawaban responden tentang setiap pekerjaan akan dipertanggungjawabkan kepada pimpinan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 47 orang atau 81,03 %.
- f. Jawaban responden tentang pimpinan memberikan penghargaan bagi karyawan yang berprestasi kerja baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 55 orang atau 94,83 %.
- g. Jawaban responden tentang pimpinan memberikan sanksi bagi karyawan yang kurang berprestasi, mayoritas responden menjawab setuju 48 orang atau 82,76 %.
- h. Jawaban responden tentang setiap karyawan diberikan fasilitas kerja yang baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 50 orang atau 86,21 %.
- i. Jawaban responden tentang karyawan dianjurkan untuk efisien dalam menggunakan fasilitas kerja, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 54 orang atau 93,10 %.
- j. Jawaban responden tentang karyawan selalu berusaha untuk memaksimalkan hasil pekerjaan yang dilakukan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 52 orang atau 89,66 %.

- k. Jawaban responden tentang karyawan berusaha untuk mempertanggung jawabkan pekerjaannya dengan baik kepada pimpinan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 54 orang atau 93,10 %.
- l. Jawaban responden tentang gaji yang cukup baik memotivasi karyawan untuk loyal kepada perusahaan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 54 orang atau 93,10 %.
- m. Jawaban responden tentang keteladanan pimpinan sangat memotivasi karyawan untuk bekerja dengan baik, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 49 orang atau 84,48 %.
- n. Jawaban responden tentang pimpinan memberikan bonus bagi karyawan yang berprestasi karyawan teladan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 47 orang atau 81,03 %.
- o. Jawaban responden tentang kesempatan mendapatkan kenaikan jabatan diberikan secara adil kepada karyawan yang bekerja dengan baik dan cekatan, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 56 orang atau 96,55 %.
- p. Jawaban responden tentang promosi jabatan diberikan bagi karyawan yang jujur dan berdedikasi kerja tinggi, mayoritas responden menjawab setuju sebanyak 54 orang atau 93,10 %.

Interprestasi data keseluruhan untuk masing-masing variabel penelitian dapat dilakukan setelah terlebih dahulu dilakukan klasifikasi yang berdasarkan nilai-nilai dari jawaban responden. Adapun kategori yang digunakan untuk pengklasifikasian tersebut adalah :

- a. Jawaban “Sangat Setuju”, diberi nilai 5.
- b. Jawaban “Setuju”, diberi nilai 4.

- c. Jawaban “Kurang Setuju”, diberi nilai 3.
- d. Jawaban “Tidak Setuju”, diberi nilai 2.
- e. Jawaban “Sangat Tidak Setuju”, diberi nilai 1.

Adapun tabulasi data dari jawaban responden untuk setiap variabel dapat dilihat pada lampiran.

5. Pengujian Regresi Berganda

Untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh komunikasi (X_1) dan budaya organisasi (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) dapat diketahui seperti tabel berikut ini :

Tabel IV-6
Hasil Output Regresi Variabel X_1 , X_2 dan Y

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
	1 (Constant)	1.459	2.618				.557	.580	3.781	6.698		
Komunikasi	1.044	.064	.024	4.690	.493	.173	.084	.435	.090	.022	.781	1.280
Budaya Organisasi	1.148	.041	.983	27.859	.000	1.066	1.231	.971	.965	.868	.781	1.280

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Data Diolah, 2017.

Hubungan positif antara komunikasi (X_1) dan budaya organisasi (X_2) terhadap kinerja pegawai (Y) ini juga dapat dilihat dari besarnya intersep yang diperoleh dari hasil perhitungan yang digunakan alat bantu SPSS 16.0 besarnya konstanta $\alpha = 1,459$ dan $bx_1 = 1,044$ dan $bx_2 = 1,148$. Dari besarnya nilai α dan bx_1 tersebut selanjutnya dimasukkan ke dalam persamaan regresi berganda sebagai berikut :

$$Y = 1,459 + 1,044 X_1 + 1,148 X_2$$

Dari persamaan regresi ini menunjukkan nilai α atau konstan sebesar 1,459 yang artinya apabila komunikasi dan budaya organisasi tidak ada maka kinerja pegawai sebesar 1,459 satuan. Dari persamaan regresi ini menunjukkan bahwa bilamana komunikasi (X_1) meningkat 1 satuan akan meningkatkan kinerja pegawai (Y) sebesar 1,044 dari setiap tingkatan 1 satuan komunikasi.

Dari persamaan regresi ini menunjukkan bahwa bilamana budaya organisasi (X_2) meningkat 1 satuan akan meningkatkan kinerja pegawai (Y) sebesar 1,148 dari setiap tingkatan 1 satuan budaya organisasi.

6. Pengujian Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas Data

Regresi yang baik mensyaratkan adanya normalitas pada data penelitian atau pada nilai residualnya bukan pada masing-masing variabelnya. Uji normalitas model regresi dalam penelitian ini menggunakan analisis grafik dengan melihat histogram dan normal *probability plot*. Apabila *ploting* data membentuk satu garis lurus diagonal maka distribusi data adalah normal berikut adalah hasil uji normalitas dengan menggunakan diagram.

Tabel IV-7
Uji Normalitas Data
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

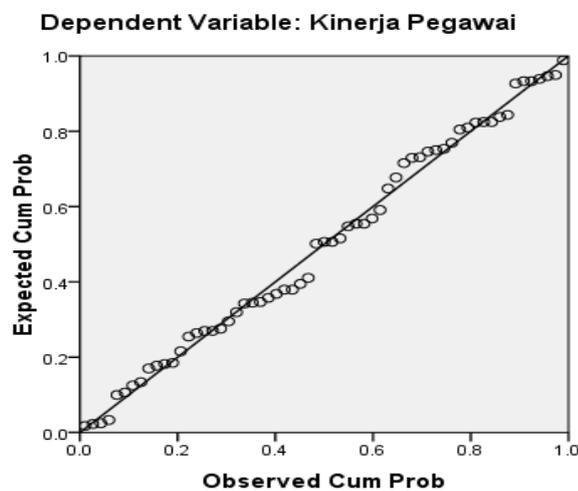
		Komunikasi	Budaya Organisasi	Kinerja Pegawai
N		61	61	61
Normal Parameters ^a	Mean	43.8361	50.8689	57.9180
	Std. Deviation	2.91079	4.54780	5.31443
Most Extreme Differences	Absolute	.116	.086	.101
	Positive	.073	.086	.101
	Negative	-.116	-.080	-.073
Kolmogorov-Smirnov Z		.903	.669	.791
Asymp. Sig. (2-tailed)		.004	.018	.026
a. Test distribution is Normal.				

Sumber : Data Diolah, 2017

Berdasarkan tabel Kolmogorov-Smirnov Test dapat diketahui apakah data penelitian telah terdistribusi normal atau tidak, dan hasil test distribution ternyata menunjukkan normal. Untuk lebih lanjut dapat dilihat pada gambar Normal P-Plot berikut ini :

Gambar IV-1
Output SPSS Normal P-Plot

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



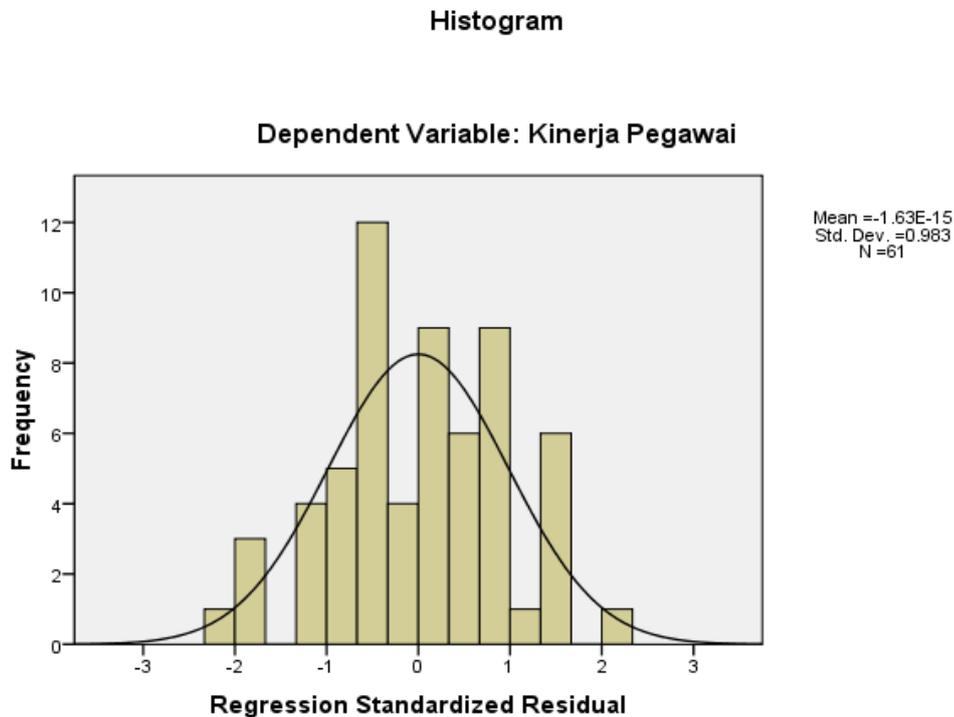
Sumber : Data Diolah, 2017

Pada gambar IV-1 Normal P-Plot menunjukkan bahwa distribusi data cenderung mendekati garis distribusi normal, distribusi data tersebut tidak menceng ke kiri atau menceng ke kanan, berarti data tersebut mempunyai pola seperti distribusi normal, artinya data tersebut sudah layak untuk dijadikan bahan dalam penelitian.

b. Uji Heteroskedastisitas

Uji ini dilakukan untuk mengetahui apakah dalam sebuah model regresi, terjadi ketidaksamaan varians dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain.

Gambar IV-2
Output SPSS Grafik Histogram



Sumber : Data Diolah, 2017

Dari grafik Histogram di atas diketahui bahwa titik-titik yang dihasilkan membentuk suatu pola grafik tertentu, sebaran data membentuk suatu grafik yang memiliki titik tertinggi pada garis vertikal nol. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa model regresi ini bebas dari masalah heteroskedastisitas, dengan perkataan lain: variabel-variabel yang akan diuji dalam penelitian ini bersifat homoskedastis.

c Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas dalam penelitian ini adalah dengan melihat koefisien *Variance Inflation Factor* (VIF) dan nilai *Tolerance*. Menurut Imam Ghazali (2009: 96) bahwa : “Nilai cutoff yang umum dipakai untuk menunjukkan adanya multikolonieritas adalah nilai $Tolerance \leq 0.10$ atau sama

dengan nilai $VIF \leq 10$ ". Dengan kata lain data yang baik dapat dilihat apabila memiliki nilai Tolerance lebih kecil dari 0,10 dan nilai VIF lebih kecil dari 10 dan apabila nilai Tolerance dan VIF tidak sesuai dengan ketentuan tersebut maka data penelitian mengandung multikolinearitas yang berarti tidak layak digunakan sebagai data penelitian. Berikut adalah hasil uji multikolinearitas dari output SPSS yang dilakukan.

Tabel IV-8
Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model	Colinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1		
(Constant)		
Komunikasi	.781	1.280
Budaya Organisasi	.781	1.280

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Data Diolah, 2017

Hasil uji multikolinearitas menunjukkan nilai tolerance $> 0,10$ dan nilai $VIF < 10$ untuk variabel penelitian komunikasi serta budaya organisasi, hal ini menunjukkan bahwa tidak ada multikolinearitas dalam model regresi sehingga data dikatakan baik dan dapat digunakan untuk pengujian selanjutnya.

7. Pengujian Hipotesis (Uji t)

a. Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai

Selanjutnya untuk mengetahui keeratan hubungan (signifikan) perlu dilakukan pengujian nilai koefisien korelasi.

Tabel IV-9
 Hasil Output Uji t Variabel X₁, X₂ dan Y

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1 (Constant)	1.459	2.618		.557	.580	3.781	6.698					
Komunikasi	1.044	.064	.024	4.690	.493	.173	.084	.435	.090	.022	.781	1.280
Budaya Organisasi	1.148	.041	.983	27.859	.000	1.066	1.231	.971	.965	.868	.781	1.280

a. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Berdasarkan Tabel IV-9 juga diketahui harga t_{hitung} variabel komunikasi sebesar 4,690. Harga t_{hitung} tersebut selanjutnya dibandingkan t_{tabel} dengan jumlah $n = 61$ berdasarkan tingkat kesalahan $\alpha 0,05$ dan $dk = n - 2$, $dk = 61 - 2 = 59$ diperoleh t_{tabel} sebesar 1,67109. Dari hasil yang disajikan tersebut diketahui bahwa $4,690 > 1,67109$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, maka variabel komunikasi memiliki hubungan yang nyata (signifikan) dengan variabel kinerja pegawai.

b. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Selanjutnya untuk mengetahui keeratan hubungan (signifikan) perlu dilakukan pengujian nilai koefisien korelasi. Berdasarkan Tabel IV-9 juga diketahui harga t_{hitung} variabel budaya organisasi sebesar 27,859. Harga t_{hitung} tersebut selanjutnya dibandingkan t_{tabel} dengan jumlah $n = 61$ berdasarkan tingkat kesalahan $\alpha 0,05$ dan $dk = n - 2$ diperoleh t_{tabel} sebesar 1,67109. Dari hasil yang disajikan tersebut diketahui bahwa $27,859 > 1,67109$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, maka variabel budaya organisasi memiliki hubungan yang nyata (signifikan) dengan variabel kinerja pegawai.

8. Pengujian Hipotesis (Uji F)

Selanjutnya untuk mengetahui keeratan hubungan (signifikan) secara serentak perlu dilakukan pengujian nilai F hitung yang dapat dilihat pada tabel Anova berikut :

Tabel IV-10
Hasil Output Uji F Variabel X_1 , X_2 dan Y

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1599.102	2	799.551	485.651	.000 ^a
	Residual	95.488	58	1.646		
	Total	1694.590	60			

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Komunikasi

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Data Diolah, 2017

Berdasarkan Tabel IV-10 diketahui harga $F_{hitung} = 485,651$. Harga F_{hitung} tersebut selanjutnya dibandingkan F_{tabel} dengan jumlah $n = 61$, dimana untuk menghitung F_{tabel} maka $df = n - k - 1 = 61 - 2 - 1 = 58$, sehingga $df = 58$ dengan tingkat kesalahan $\alpha 0,05$ diperoleh F_{tabel} sebesar 3,16. Dari hasil yang disajikan tersebut diketahui bahwa $485,651 > 3,16$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, maka variabel komunikasi dan budaya organisasi secara simultan memiliki hubungan yang nyata (signifikan) atau berpengaruh positif dengan variabel kinerja pegawai.

9. Pengujian Koefisien Determinasi

Untuk mengetahui kebenaran hipotesis adanya hubungan variabel X_1 komunikasi dan variabel X_2 budaya organisasi terhadap variabel Y kinerja pegawai dihitung dengan menggunakan alat bantu SPSS 16.0 seperti tabel di bawah ini:

Tabel IV-11
 Hasil Output Determinasi X_1 , X_2 dan Y

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.771 ^a	.844	.942	1.28310	.944	485.651	2	58	.000	2.818

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Komunikasi

b. Dependent Variable: Kinerja Pegawai

Sumber : Data Diolah, 2017

Terdapat hubungan positif antara komunikasi (X_1) dan budaya organisasi (X_2) dengan kinerja pegawai (Y) yang ditunjukkan dengan besarnya koefisien korelasi $r_{hitung} = 0,771$. Besarnya r_{X_1, X_2Y} menunjukkan tingkat kekuatan hubungan antara variabel bebas X_1 dan X_2 dengan variabel terikat Y , menurut klasifikasi tingkat hubungan maka hubungan antara komunikasi (X_1) dan budaya organisasi (X_2) dengan kinerja pegawai (Y) memiliki tingkat kekuatan yang kuat.

Berdasarkan Tabel IV-11 diketahui bahwa pengaruh komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,844 atau 84,4 % sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

B. Pembahasan

Dari hasil pengujian terlihat bahwa semua variabel bebas (komunikasi dan budaya organisasi) berpengaruh terhadap Y (kinerja pegawai), lebih rinci hasil analisis dan pengujian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai

Terdapat pengaruh variabel komunikasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dari hasil uji t dengan nilai t_{hitung} variabel komunikasi 4,690 yang dibandingkan t_{tabel} 1,67109 ($4,690 > 1,67109$) maka H_0 ditolak dan H_a

diterima, sehingga menunjukkan variabel komunikasi memiliki hubungan yang nyata (signifikan) dengan variabel kinerja pegawai. Hal ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Indrawan (2009) yang menyimpulkan bahwa komunikasi memberikan peranan nyata terhadap kinerja, bahwa peranan kompetensi komunikasi akan menunjukkan peningkatan kinerja.

Selain itu hasil penelitian juga sesuai dengan teori Indra Iman dan Siswandi (2009 hal. 75) yang menjelaskan bahwa komunikasi merupakan proses interaksi antar individu dalam manajemen yang digunakan untuk meningkatkan keahliannya, pengetahuannya atau sikapnya guna memperlancar tugas yang diberikan kepadanya dalam rangka mencapai tujuan organisasi serta kinerja pegawai tersebut.

Berdasarkan analisa hasil temuan penelitian yang dilakukan dengan menyebar angket pada pegawai Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Medan, menyimpulkan bahwa pegawai pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Medan merasa komunikasi kerja yang diterapkan perusahaan sesuai dengan keinginan pegawai dan hal tersebut sepenuhnya memberikan pengaruh peningkatan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditandai dengan dilaksanakannya penerapan komunikasi yang sesuai dengan harapan pegawai sehingga hal tersebut memerlukan perhatian khusus dari pimpinan demi untuk pencapaian peningkatan kinerja pegawai.

2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Terdapat pengaruh positif variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dari hasil uji t dengan nilai t_{hitung} variabel budaya organisasi 27,859 yang dibandingkan t_{tabel} 1,67109 ($27,859 >$

1,67109) maka H_0 ditolak dan H_a diterima, sehingga menunjukkan variabel budaya organisasi memiliki hubungan yang nyata (signifikan) dengan variabel kinerja pegawai. Sesuai dengan penelitan yang dilakukan Reza Amelia (2013) yang menyimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

M. Manullang (2009 hal. 59) mengatakan budaya organisasi adalah bagaimana perusahaan ataupun organisasi menghargai kontribusi pegawai terhadap kemajuan perusahaan (*valuation of employees. contribution*) ataupun organisasi dan perhatian perusahaan terhadap kehidupan mereka (*care about employees. well-being*) yang salah satunya kinerja untuk peningkatan kesejahteraan hidup pegawai.

Berdasarkan analisa hasil temuan penelitian yang dilakukan dengan menyebar angket pada pegawai Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Medan, menyimpulkan bahwa pegawai pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Medan merasa budaya organisasi yang ada merupakan suatu kejadian yang selalu terjadi namun tetap dapat diselesaikan dengan baik dan pada akhirnya budaya organisasi tersebut merupakan suatu sarana untuk perbaikan bagi pegawai maupun manajemen sehingga hal tersebut mampu menjadi alat bantu dalam peningkatan kinerja pegawai.

3. Pengaruh Komunikasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Ada pengaruh komunikasi dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja pegawai. Hal ini diketahui berdasarkan pengujian dengan uji F dimana diperoleh nilai $F_{hitung} = 485,651$ yang dibandingkan dengan F_{tabel}

3,16 ($485,651 > 3,16$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima sehingga menunjukkan bahwa variabel komunikasi dan budaya organisasi secara simultan memiliki hubungan yang nyata (signifikan) atau berpengaruh positif dengan variabel kinerja pegawai.

Adapun hasil penelitian ini menunjukkan kesesuaian dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Reza Amelia (2013) yang menyimpulkan bahwa variabel komunikasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Jadi, variabel komunikasi berpengaruh signifikan sebagai variabel independen terhadap kinerja sebagai variabel dependen. Selain itu hasil penelitian ini berkaitan dengan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai ternyata sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Indriyatni (2010) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa budaya organisasi yang baik akan membawa pengaruh positif bagi kinerja perusahaan atau organisasi, budaya organisasi dapat meningkatkan kinerja perusahaan / organisasi.

Selanjutnya berkaitan dengan hasil penelitian pengaruh komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai ternyata telah sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Silaban dan Novriskha (2012) yang menunjukkan bahwa antara komunikasi dan budaya organisasi pegawai secara simultan terdapat korelasi atau hubungan yang sedang terhadap kinerja pegawai.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Setelah menganalisa data dan mendapatkan hasil penelitian serta diuraikan dalam pembahasan ini adalah sebagai berikut :

1. Ada pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Medan, hal ini diketahui harga t_{hitung} variabel komunikasi sebesar 4,690. Harga t_{hitung} tersebut selanjutnya dibandingkan t_{tabel} dengan jumlah $n = 61$ berdasarkan tingkat kesalahan α 0,05 dan $dk = n - 2$ diperoleh t_{tabel} sebesar 1,67109. Dari hasil yang disajikan tersebut diketahui bahwa $4,690 > 1,67109$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, maka variabel komunikasi memiliki hubungan yang nyata (signifikan) dengan variabel kinerja pegawai.
2. Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Medan, hal ini diketahui harga t_{hitung} variabel budaya organisasi sebesar 27,859. Harga t_{hitung} tersebut selanjutnya dibandingkan t_{tabel} dengan jumlah $n = 61$ berdasarkan tingkat kesalahan α 0,05 dan $dk = n - 2$ diperoleh t_{tabel} sebesar 1,67109. Dari hasil yang disajikan tersebut diketahui bahwa $27,859 > 1,67109$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima, maka variabel budaya organisasi memiliki hubungan yang nyata (signifikan) dengan variabel kinerja pegawai.
3. Ada pengaruh komunikasi dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah

Kota Medan, hal ini diketahui harga F_{hitung} 485,651 yang dibandingkan dengan F_{tabel} 3,16 ($485,651 > 3,16$) maka H_0 ditolak dan H_a diterima sehingga menunjukkan variabel komunikasi dan budaya organisasi secara simultan memiliki hubungan yang nyata (signifikan) atau berpengaruh positif dengan variabel kinerja pegawai

4. Berdasarkan pengujian koefisien determinasi diketahui bahwa besarnya pengaruh komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai yaitu sebesar 0,844 atau 84,4 % sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan dan keterbatasan dalam penelitian ini, maka dapat dikemukakan beberapa saran sebagai berikut :

1. Berdasarkan hasil uji hipotesis, komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai, maka komunikasi di perusahaan hendaknya dapat dimaksimalkan atau bahkan lebih ditingkatkan terus penerapannya agar kinerja pegawai dapat tercapai dengan baik.
2. Mengingat budaya organisasi juga sangat berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, hendaknya perusahaan menjadikan budaya organisasi pegawai sebagai masukan untuk perbaikan manajemen sehingga kinerja pegawai terus mengalami peningkatan.
3. Mengingat masih ada faktor lain selain komunikasi dan budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja pegawai, maka perlu kiranya dilakukan penelitian lanjutan terhadap faktor lainnya yang diduga dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Amelia, Reza (2013). *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Bank Mandiri Cabang Padang)*. Jurnal Penelitian Manajemen.
- Anwar (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya, Bandung
- Dewi, Sutrisna (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama, Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- George (2009). *Untaian Pengembangan SDM*, Penerbit FEUI, Jakarta.
- Ghozali, Imam (2009). *Aplikasi, Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Cetakan ke Empat. Penerbit : Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang
- Hermawan, Agus (2012). *Kepemimpinan dan Komunikasi*, Cetakan Pertama, Edisi Kedua Bina Aksara, Jakarta.
- Indrawan (2009). *Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Organisasi (The impact of a conflict on the organization or company performance)* STIE Pelita Nusantara Semarang. Vol. 5 No. 1 Juni 2010 : 36 – 42
- Juliandi Azuar, Irfan dan Saprinal Manurung (2014). Cetakan Pertama, Penerbit UMSU Press, Medan.
- Kaswan (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Penerbit Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Pakaya Elvianti, Ansar Made, Nina Lamatenggo (2013) Evaluasi Kinerja Kepegawaian Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kabupaten Bone Bolango, Jurnal Manajemen - Universitas Negeri Gorontalo
- Pratisto, Arif (2009). *Statistik Menjadi Mudah dengan SPSS 17*. Penerbit PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Richard (2006). *Manajemen Personalial: Aplikasi dalam Perusahaan*, Penerbit Djambatan, Jakarta
- Rivai, Veithzal (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Cetakan Pertama. Jakarta : Murai Kencana.
- Silaban, Bernard E dan Novrisca (2012). *Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai* , Institut Bisnis Nusantara, Jakarta. ESENSI Volume 15 No.1.

- Soedjono (2014). *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Organisasi dan Kepuasan Kerja Pegawai pada Terminal Penumpang Umum di Surabaya*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya. *Jurnal Ekonomi Manajemen Universitas Kristen Petra*
- Sugiyono (2012). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*, Bandung: Alfabeta
- Sujarweni, Wiratna (2014). *Metodologi Penelitian, Lengkap, Praktis dan Mudah Dipahami*. Cetakan Pertama, Penerbit PT. Pustaka Baru Press, Yogyakarta.
- Sukendro, Sulur Joyo (2009). *Manajemen Personalia: Aplikasi dalam Perusahaan*, Penerbit Djambatan, Jakarta.
- Suwatno dan Donni Juni Priansa (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Cetakan Kedua. Penerbit : Alfabeta Bandung
- Taurisa, Chaterina Melina dan Intan Ratnawati (2012). *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai (Studi pada PT. Sido Muncul Kaligawe Semarang)*. *Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE)*, Vol. 19, No. 2. ISSN: 1412-3126
- Usman, Husain (2010). *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Edisi Revisi Bumi Aksara, Jakarta.
- Wibowo (2010). *Manajemen Komunikasi Dalam Sebuah Organisasi*. *Jurnal STIE Semarang*, VOL 6, NO 1, Edisi Februari 2014 (ISSN : 2252 – 7826)