

**PENGARUH KOMUNIKASI DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA ASN PADA DINAS PEMUDA DAN  
OLAH RAGA PROVINSI SUMATERA UTARA**

**SKRIPSI**

*Diajukan Untuk Memenuhi Sebagai Syarat  
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Jurusan Manajemen*

*Oleh:*

**FAHMI FAUZI**  
**NPM : 1305160946**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
M E D A N  
2017**

## ABSTRAK

**FAHMI FAUZI (1305160946) Pengaruh Komunikasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja ASN Pada Dinas Pemuda dan Olah Raga Provinsi Sumatera Utara, Skripsi. 2017.**

Penelitian ini mempunyai tujuan untuk mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kinerja ASN pada Dinas Pemuda dan Olah Raga Provinsi Sumatera Utara. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja ASN pada Dinas Pemuda dan Olah Raga Provinsi Sumatera Utara. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi dan budaya organisasi terhadap pada Dinas Pemuda dan Olah Raga Provinsi Sumatera Utara.

Ada pun Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh ASN pada Dinas Pemuda dan Olah Raga Provinsi Sumatera Utara yang berjumlah 112 orang. Teknik penentuan jumlah sampel yang diambil sebagai responden pada penelitian ini yaitu dengan menggunakan rumus Slovin, hasil dari perhitungan rumus Slovin didapatkan jumlah sebanyak 53 orang ASN.

Tehnik pengumpulan data pada penelitian ini adalah daftar pertanyaan (Questioner) dan data dokumentasi. Tehnik analisis data yang digunakan adalah regresi berganda, uji asumsi klasik, uji t, uji F dan koefisien determinasi.

Secara parsial diketahui bahwa : ada pengaruh positif dan signifikan variabel  $X_1$  (komunikasi), terhadap variabel Y (kinerja). Dengan hubungan seperti itu terkandung arti bahwa makin tinggi/baik variabel  $X_1$  (komunikasi) maka akan tinggi/baik variabel Y (kinerja). Ada pengaruh positif dan signifikan variabel  $X_2$  (budaya organisasi), terhadap variabel Y (kinerja). Dengan hubungan seperti itu terkandung arti bahwa makin tinggi/baik variabel  $X_2$  (budaya organisasi) maka akan tinggi/baik variabel Y (kinerja). Secara simultan diketahui bahwa: ada pengaruh positif dan signifikan variabel komunikasi ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja (Y) pada taraf  $\alpha_{0,05}$ . Dengan hubungan seperti itu terkandung arti bahwa makin tinggi/baik variabel komunikasi ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_1$ ) maka akan tinggi/baik variabel Y (kinerja). Berdasarkan uji koefisien determinasi diketahui bahwa pengaruh komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja sebesar 63,50%. Artinya secara bersama-sama variabel komunikasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja adalah 63,50% sedangkan sisanya dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti, seperti disiplin kerja, motivasi, pengawasan, kemampuan dan lain-lain.

***Kata Kunci: Komunikasi, Budaya Organisasi dan Kinerja***

## KATA PENGANTAR



Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Puji dan syukur Penulis ucapkan ke Hadhirat Allah SWT, yang senantiasa mencurahkan Kasih dan Karunia-Nya sehingga Penulis dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini berjudul: **“Pengaruh Komunikasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja ASN Pada Dinas Pemuda dan Olah Raga Provinsi Sumatera Utara”** yang diajukan untuk melengkapi tugas dan syarat menyelesaikan pendidikan pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Terwujudnya skripsi ini tak lepas dari bantuan dan dukungan dari berbagai pihak untuk itu penulis mengucapkan terimakasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Terima kasih kepada Ayahanda serta Ibunda tercinta yang telah banyak berkorban dan memberi semangat kepada penulis baik moril selama penulis mengikuti perkuliahan sampai dengan selesainya skripsi ini.
2. Bapak Dr. Agussani, MA.P, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
3. Bapak H. Januri, SE. M.M. M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak Dr. Hasrudy Tanjung, SE. M.Si., selaku Ketua Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

5. Ibu Neli Arianty, S.E. M.M., selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak memberikan bimbingan sehingga terwujud penulisan skripsi ini.
6. Bapak dan Ibu dosen beserta pegawai Biro Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Bapak Kepala Dinas Pemuda dan Olah Raga Provinsi Sumatera Utara yang telah berkenan menerima serta memberikan data-data serta menjawab angket yang diperlukan dalam penelitian ini.
8. Terimakasih kepada teman-teman penulis yang tidak mungkin disebutkan satu persatu yang telah memberikan dorongan dan kenang-kenangan manis selama dibangku kuliah.

Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua dan apabila dalam penulisan ini terdapat kata-kata yang kurang berkenan penulis mengharapkan maaf yang sebesar-besarnya, semoga Allah SWT senantiasa meridhoi kita semua. Amiin.

Medan, Oktober 2017  
Penulis

**(FAHMI FAUZI)**

## DAFTAR ISI

<b>ABSTRAK .....</b>	<b>i</b>
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iv</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	<b>viii</b>
<b>BAB I     PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	5
B. Identifikasi Masalah .....	6
C. Batasan dan Rumusan Masalah .....	7
D. Tujuan Dan Manfaat Penelitian .....	8
<b>BAB II    LANDASAN TEORI</b>	
A. Uraian Teori .....	9
1. Kinerja Karyawan .....	9
a. Pengertian Kinerja Karyawan .....	9
b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan	10
c. Peran Penting Kinerja .....	12
d. Indikator Kinerja .....	14
2. Komunikasi .....	15
a. Pengertian Komunikasi .....	15
b. Teori Komunikasi .....	17
c. Faktor-faktor Komunikasi .....	17
d. Peran Penting Komunikasi .....	20

e. Indikator-indikator Komunikasi .....	21
3. Budaya Organisasi .....	23
a. Pengertian Budaya Organisasi .....	23
b. Faktor Budaya Organisasi .....	25
c. Fungsi Budaya Organisasi .....	26
d. Indikator Budaya Organisasi .....	28
B. Kerangka Konseptual .....	29
C. Hipotesis .....	32
<b>BAB III</b> <b>METODOLOGI PENELITIAN</b>	
A. Pendekatan Penelitian .....	33
B. Defenisi Operasional .....	33
C. Tempat dan Waktu Penelitian .....	36
D. Populasi dan Sampel .....	36
E. Teknik Pengumpulan Data .....	37
F. Uji Instrumen Penelitian .....	38
G. Teknik Analisis Data .....	42
<b>BAB IV</b> <b>HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN</b>	
A. Hasil Penelitian .....	46
1. Identitas Responden .....	46
2. Analisis Variabel Penelitian .....	48
3. Uji Asumsi Klasik .....	56
4. Analisis Regresi Berganda .....	59
5. Pengujian Hipotesis .....	60
a. Pengujian Secara Parsial .....	60

	b. Pengujian Secara Serempak .....	61
	c. Koefisien Determinasi .....	62
	B. Pembahasan .....	62
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	
	A. Kesimpulan .....	66
	B. Saran .....	67

**DAFTAR PUSTAKA**

**DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

**LAMPIRAN-LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

Tabel III-1.	Indikator Komunikasi .....	34
Tabel III-2.	Indikator Budaya organisasi .....	34
Tabel III-3.	Indikator Kinerja Karyawan .....	35
Tabel III-4.	Waktu Penelitian .....	36
Tabel III-5.	Skala Likert .....	38
Tabel III-6.	Hasil Uji Validitas Instrumen Komunikasi ( $X_1$ ) .....	40
Tabel III-7.	Hasil Uji Validitas Instrumen Budaya organisasi ( $X_2$ ) .....	40
Tabel III-8.	Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja (Y) .....	41
Tabel III-9.	Hasil Uji Reliabilitas Variabel $X_1$ , $X_2$ dan Y .....	42
Tabel IV-1.	Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	46
Tabel IV-2.	Distribusi Responden Berdasarkan Usia .....	47
Tabel IV-3.	Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	47
Tabel IV-4.	Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan .....	48
Tabel IV-5.	Skor Angket untuk Variabel $X_1$ (Komunikasi) .....	49
Tabel IV-6.	Skor Angket untuk Variabel $X_2$ (Budaya organisasi) .....	52
Tabel IV-7.	Skor Angket untuk Variabel Y (Kinerja) .....	54
Tabel IV-8.	Coefficients .....	57
Tabel IV-9.	Koefisien Regresi .....	59
Tabel IV-10.	Uji t .....	60
Tabel IV-11.	ANOVA .....	61
Tabel IV-12.	Nilai R – Square .....	62



## DAFTAR GAMBAR

Gambar II-1	Pengaruh Komunikasi dan Budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan .....	31
Gambar II-2	Kerangka Konseptual .....	31
Gambar IV-1	Normalitas .....	57
Gambar IV-2.	Heterokedastitas .....	58

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Sumber daya manusia sangat berpengaruh terhadap kesuksesan perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Sumber daya manusia mempunyai fungsi mengelola input yang dimiliki perusahaan secara maksimal untuk mendapatkan hasil yang diharapkan oleh perusahaan. Oleh karena itu perusahaan sebisa mungkin membuat karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya dalam keadaan yang tenang dan nyaman, tanpa ada ketegangan dan kecemasan yang dirasakan. Kondisi ini bukan hanya menyangkut keadaan fisik saja, melainkan juga berhubungan dengan hubungan sosial dengan orang lain dan suasana psikologis ditempat kerja. Dengan suasana atau lingkungan kerja yang menyenangkan akan membuat karyawan bekerja secara optimal.

Setiap perusahaan baik perusahaan jasa maupun industri, menginginkan agar perusahaannya dapat terus bersaing dan survive. Hal ini tentu saja didorong oleh peningkatan kinerja seluruh pegawai. Dimana terdapat peningkatan secara kuantitas maupun kualitas dari hasil yang maksimal yang telah dilakukan oleh karyawan terhadap pekerjaannya sesuai dengan *job description* yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Menurut Nawawi (2013, hal.233) pengukuran Kinerja merupakan: “Suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran”.

Menurut Mulyadi (2011, hal. 337) mengemukakan bahwa: “Kinerja adalah keberhasilan personel, tim, atau unit organisasi dalam mewujudkan sasaran strategic yang telah ditetapkan sebelumnya dengan perilaku yang diharapkan”. Sedangkan pendapat Mangkunegara (2013, hal. 67) mengemukakan bahwa: “Kinerja adalah hasil kerja sesama kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang ASN dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Jadi dapat penulis simpulkan bahwa kinerja adalah adalah hasil dari suatu pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang pegawai atau ASN, agar dapat mendisiplin kerja diri untuk berbuat yang lebih baik lagi.

Menurut Sutrisno (2009, hal. 177) menyatakan bahwa:

Faktor-faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja ASN adalah disebabkan oleh efektivitas dan efisiensi, otoritas dan tanggung jawab, disiplin, serta inisiatif. Selain itu faktor instrinsik (personal/individual) yang meliputi unsur pengetahuan, kemampuan (*Skill*), kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen serta faktor ekstrinsik, yaitu kepemimpinan, komunikasi, sistem, tim dan situasional juga bisa mempengaruhi kedisiplinan ASN.

Dari sekian banyak factor-faktor yang mempengaruhi kinerja ASN dua diantaranya adalah komunikasi dan motivasi sebagai variable yang menjadi tulisan penulis. Komunikasi merupakan jembatan yang mempertemukan antar anggota/ASN dalam suatu perusahaan, komunikasi sangat penting karena dengan adanya proses komunikasi antar karyawan dengan pimpinan, prestasi kerja yang diraih akan lebih spesifik. Komunikasi juga merupakan saluran melakukan dan menerima pengaruh, mekanisme perubahan, alat untuk mendorong dan mempertinggi motivasi, perantara dan sarana yang memungkinkan bagi pihak manajemen dalam menjalankan kegiatan. Komunikasi pun dapat dilakukan dengan

berbagai cara, dengan mengandalkan media telepon, internet, via sms dan sebagainya maka kebutuhan komunikasi antara sesama ASN bahkan dengan pimpinan dapat berjalan dengan baik. Hal inilah yang terus dilakukan untuk meningkatkan kinerja mereka baik secara kualitas maupun kuantitasnya.

Menurut Purwanto (2009, hal. 3)

Komunikasi adalah komunikasi paling melibatkan dua orang atau lebih, dan proses pemindahan pesannya dapat dilakukan dengan menggunakan cara-cara berkomunikasi yang bisa dilakukan oleh seseorang melalui lisan, tulisan maupun sinyal – sinyal nonverbal.

Komunikasi pemimpin dengan bawahannya lah yang sangat berperan sekali terhadap prestasi kerja ASN. Dengan perkataan lain, para anggota perusahaan mutlak perlu berkomunikasi satu sama lain. Dengan mengatakan demikian sekaligus menjadi jelas bahwa komunikasi dengan segala seginya merupakan hal yang amat penting untuk mendapat perhatian dari seluruh anggota perusahaan, baik pada tingkat pelaksana, apalagi pada tingkat pimpinan. Melalui komunikasi yang efektiflah kerjasama yang harmonis dan intim dapat ditumbuhkan, dipelihara dan dikembangkan.

Maka komunikasi merupakan jembatan yang mempertemukan antar anggota/ASN dalam suatu perusahaan, komunikasi sangat penting karena dengan adanya proses komunikasi antar ASN dengan pimpinan, prestasi kerja yang diraih akan lebih spesifik. Komunikasi juga merupakan saluran melakukan dan menerima pengaruh, mekanisme perubahan, alat untuk mendorong dan mempertinggi motivasi, perantara dan sarana yang memungkinkan bagi pihak manajemen dalam menjalankan kegiatan.

Jadi menurut penulis bahwa komunikasi adalah proses penyampaian atau penerimaan pesan dari satu orang kepada orang lain, baik langsung maupun tidak langsung, secara tertulis, lisan maupun bahasa nonverbal

Kegiatan komunikasi terbagi atas dua strategi yakni komunikasi internal dan eksternal. Melalui kegiatan komunikasi ini diharapkan eksistensi organisasi sebagai lembaga pengatur dan pengawas bidang keolahragaan yang terintegrasi lebih dikenal baik oleh pemangku kepentingan maupun masyarakat luas.

Selain komunikasi, keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya dapat dipengaruhi juga oleh Budaya organisasi. Di mana budaya organisasi merupakan pola, norma, keyakinan, dan nilai-nilai yang berlaku dalam suatu organisasi, pola, norma, keyakinan dan nilai tersebut dapat mempengaruhi tindakan atau perilaku sumber daya manusia atau pegawai yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan sehingga berimplikasi terhadap kinerja pegawai yang ada dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Organisasi kinerja merupakan hasil yang dicapai dari kegiatan kerjasama diantara para anggota atau komponen organisasi dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Kinerja organisasi pada dasarnya merupakan tanggung jawab setiap anggota organisasi. Menurut Robbins dalam (Wibowo, 2010, hal. 17) budaya organisasi adalah sebuah persepsi umum yang di pegang oleh anggota organisasi, suatu system tentang keberartian bersama.

Pegawai yang telah memahami nilai-nilai dalam suatu organisasi akan menjadikan nilai tersebut sebagai kepribadian organisasi. Nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan menjadi perilaku keseharian mereka dalam bekerja,

sehingga akan menjadi kinerja individu dan masing–masing kinerja individu yang baik akan menimbulkan kinerja organisasi atau pegawai yang baik pula.

Menurut survei awal di pada Dinas Pemuda dan Olah Raga Provinsi Sumatera Utara. didapat Masih adanya beberapa pegawai yang memiliki kinerja yang belum sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan, hal ini terlihat dari kesalahan-kesalahan kerja yang dilakukan pegawai tersebut seperti: pelaporan kegiatan yang tidak tepat waktu, adanya beberapa kesalahan kerja terutama masalah pelaporan kegiatan yang tidak lengkap sehingga laporan tersebut harus diulang kembali. Masalah komunikasi yang ditemui adalah masih kurangnya komunikasi antara pegawai dengan kabid, maupun antara kabid dengan kadis, hal ini terlihat dari ketidak mampuan dari beberapa pegawai dalam berkomunikasi yang baik. Selain itu masih ada pegawai yang kurang mampu bekerja sama terutama pada saat pekerjaan yang membutuhkan kerjasama tim, terutama pada saat kegiatan baik keolahragaan dan kepemudaan yang diadakan dinas tersebut. Masalah budaya organisasi adalah masih adanya budaya organisasi yang kurang baik seperti kurangnya pemahaman beberapa pegawai terhadap visi dan misi perusahaan. Selain ini masih ada berapa pegawai yang kurang memberikan kontribusi yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan, hal ini disebabkan kurangnya ide maupun inovasi dari pegawai tersebut.

Berdasarkan hasil observasi awal yang dilakukan pada tempat penelitian ditemukan masalah kinerja yang menurun dimana ditandai dengan ASN yang kurang produktif dalam bekerja, sering datang kerja terlambat, dan kurang meluangkan waktu untuk berusaha ekstra dalam melakukan pekerjaannya. Hal-hal tersebut dapat mengganggu produktifitas perusahaan karena ASN yang tidak aktif.

Dari penelitian awal yang dilakukan pada Dinas Pemuda dan Olah Raga Provinsi Sumatera Utara, penulis menemukan beberapa masalah kinerja yang menurun dikarenakan komunikasi antara pimpinan dan bawahan berjalan kurang lancar, pimpinan kurang melakukan hubungan sosial dengan ASN sehingga membuat kinerja ASN menurun, rendahnya intensitas komunikasi atasan dan bawahan menyebabkan ASN kurang termotivasi untuk bekerja lebih produktif.

Berdasarkan uraian-uraian diatas maka penelitian ini berjudul **Pengaruh Komunikasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja ASN Pada Dinas Pemuda dan Olah Raga Provinsi Sumatera Utara.**

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan penelitian yang dilakukan penulis pada Dinas Pemuda dan Olah Raga Provinsi Sumatera Utara dapat diperoleh informasi bahwa permasalahan yang timbul didalam perusahaan yaitu:

1. Masih adanya beberapa pegawai yang memiliki kinerja yang belum sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan, hal ini terlihat dari kesalahan-kesalahan kerja yang dilakukan pegawai tersebut seperti: pelaporan kegiatan yang tidak tepat waktu, adanya beberapa kesalahan kerja terutama masalah pelaporan kegiatan yang tidak lengkap sehingga laporan tersebut harus diulang kembali.
2. Masih kurangnya komunikasi antara pegawai dengan kabid, maupun antara kabid dengan kadis, hal ini terlihat dari ketidak mampuan dari beberapa pegawai dalam berkomunikasi yang baik. Selain itu masih ada pegawai yang kurang mampu bekerja sama terutama pada saat pekerjaan yang

mebutuhkan kerjasama tim, terutama pada saat kegiatan baik keolahragaan dan kepemudaan yang diadakan dinas tersebut.

3. Masih adanya budaya organisasi yang kurang baik seperti kurangnya pemahaman beberapa pegawai terhadap visi dan misi perusahaan. Selain ini masih ada berapa pegawai yang kurang memberikan kontribusi yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan, hal ini disebabkan kurangnya ide maupun inovasi dari pegawai tersebut.

### **C. Batasan dan Rumusan Masalah**

#### **1. Batasan Masalah**

Untuk menghindari pembahasan yang tidak terarah dan mengakibatkan tidak tepatnya sasaran yang diharapkan, penulis membatasi masalah faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ASN yaitu faktor komunikasi dan budaya organisasi pada Dinas Pemuda dan Olah Raga Provinsi Sumatera Utara.

#### **2. Rumusan Masalah**

Adapun yang menjadi rumusan masalah ini adalah:

- a. Apakah ada pengaruh komunikasi terhadap kinerja ASN pada Dinas Pemuda dan Olah Raga Provinsi Sumatera Utara?
- b. Apakah ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja ASN pada Dinas Pemuda dan Olah Raga Provinsi Sumatera Utara?
- c. Apakah ada pengaruh komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja ASN pada Dinas Pemuda dan Olah Raga Provinsi Sumatera Utara?



## **D. Tujuan Dan Manfaat Penelitian**

### **1. Tujuan**

Adapun yang menjadi tujuan dalam penelitian ini adalah:

- a. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kinerja ASN pada Dinas Pemuda dan Olah Raga Provinsi Sumatera Utara
- b. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja ASN pada Dinas Pemuda dan Olah Raga Provinsi Sumatera Utara.
- c. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi dan budaya organisasi terhadap pada Dinas Pemuda dan Olah Raga Provinsi Sumatera Utara.

### **2. Manfaat Penelitian**

Manfaat-manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Sebagai bahan masukan dan ilmu pengetahuan bagi penulis dalam masalah komunikasi, budaya organisasi dan kinerja ASN..
- b. Sebagai bahan masukan bagi pada Dinas Pemuda dan Olah Raga Provinsi Sumatera Utara dalam hal pengaruh komunikasi, budaya organisasi dan kinerja ASN.
- c. Sebagai referensi bagi peneliti lain di masa yang akan datang.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Uraian Teori**

##### **1. Kinerja Karyawan**

###### **a. Pengertian Kinerja Karyawan**

Bagi perusahaan, penilaian kinerja merupakan salah satu tugas manajer yang penting dalam perusahaan. Sifat maupun cara penilaian kinerja terhadap karyawan banyak tergantung pada bagaimana SDM dipandang dan diperlakukan didalam perusahaan tersebut.

Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Moeheriono (2012, hal 95) mengemukakan bahwa:

Kinerja atau *performance* merupakan: gambaran mengenai tingkatan pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi

Menurut Rivai (2009, hal 67) istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah: “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Sedangkan menurut Prawirosentono dalam Edy Sutrisno (2009, hal 170)

adalah:

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai moral maupun etika.

Menurut Rivai dan Sagala (2009, hal 548), kinerja merupakan:

Suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan tanda berhasil atau tidaknya seseorang atau sekelompok dalam melaksanakan pekerjaan nyata yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Kinerja dalam fungsinya tidak berdiri sendiri melainkan berhubungan dengan factor individu, organisasi dan lingkungan eksternal. . Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolok ukur yang telah ditetapkan organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja seseorang atau sekelompok tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolok ukur keberhasilannya.

#### **b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan, dari dalam maupun dari luar perusahaan serta diri karyawan. Landasan utama dalam penyelenggaraan kinerja yang efektif adalah kesadaran bahwa keberhasilannya paling tidak dipengaruhi oleh masalah prosedur dan proses maupun jenis bentuk atau system pencatat standar yang digunakan.

Menurut Sutrisno (2009, hal 176), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

- 1) Efektivitas dan Efisiensi  
Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi.
- 2) Otoritas dan Tanggung Jawab  
Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas.
- 3) Disiplin  
Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan.
- 4) Inisiatif  
Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.
- 5) Komunikasi  
Suatu proses dalam mana seseorang atau beberapa orang, kelompok, organisasi dan masyarakat menciptakan dan menggunakan informasi agar terhubung dengan lingkungan dan orang lain

Menurut Moehariono (2012, hal 96), kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

- 1) Harapan mengenai imbalan
- 2) Dorongan
- 3) Kemampuan
- 4) Kebutuhan
- 5) Persepsi terhadap tugas
- 6) Imbalan internal
- 7) Eksternal
- 8) Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2013, hal 67), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah:

- “1) Faktor Kemampuan
- 2) Faktor Motivasi”

Penjelasan dari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

### 1) Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*Knowledge + Skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pennisikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi yang diharapkan. Oleh sebab itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

### 2) Faktor Motivasi

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap kerjanya menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka persikap negatif (*kontra*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan keja dan kondisi kerja.

Dari bebrapa penjelasan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dua diantaranya adalah komunikasi dan motivasi, dimana kedua factor tersebut mempengaruhi dapat mempengaruhi kinerja karyawan di sebuah perusahaan.

### **c. Peran Penting Kinerja**

Menurut Wirawan (2013, hal 733) mengelompokan dimensi kinerja atau peran penting kinerja menjadi tiga jenis:

- “1) Hasil Kerja
- 2) Perilaku Kerja
- 3) Sifat Pribadi yang ada Hubungannya dengan pekerjaan”

Masing-masing arus komunikasi tersebut dapat dijelaskan secara lebih rinci sebagai berikut:

- 1) Hasil kerja. Yaitu kuantitas dan kualitas hasil kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Hasil kerja dalam bentuk barang dan jasa yang dapat diukur jumlah atau kuantitas dan kualitasnya. Misalnya, seorang penjahit berapa banyak kemeja dan celana yang ia produksi setiap harinya dan bagaimana kualitasnya apakah memenuhi standar kualitas yang ditetapkan. Kinerja seorang dokter berapa banyak pasien yang ia periksa setiap harinya dan berapa pasien yang dapat ia sembuhkan.
- 2) Perilaku kerja. Ketika berada ditempat kerja dan melaksanakan pekerjaannya, karyawan melakukan dua jenis perilaku yaitu perilaku kerja dan perilaku pribadinya. Ketika dokter memeriksa pasien dikliniknya dirumah sakit, dokter berperilaku kerja sesuai dengan kode etik kedokteran: cara berkata-kata dengan pasien, cara memeriksa pasien, cara memberi resep semuanya harus mengacu kepada ilmu kedokteran dan kode etik dokter. Akan tetapi, ketika ia memesan makanan dikantin, ia berperilaku pribadi.
- 3) Sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan. Sifat pribadi yang diperlukan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Misalnya seorang pilot penerbang pesawat tempur harus mempunyai sifat pribadi yang tak takut pada ketinggian, dia berani menghadapi musuhnya, dia berani mengambil resiko pesawatnya tertembak rudal dalam *dog flight* dan tewas dalam pertempuran.

#### **d. Indikator Kinerja**

Indikator kinerja untuk setiap level organisasi, tergantung dari kompleksitas organisasi itu. Pada umumnya, ukuran indikator kinerja dapat dikelompokkan kedalam enam kategori berikut ini, namun demikian, dapat mengembangkan kategori masing-masing sesuai dengan misinya, yaitu sebagai berikut Moeheriono (2012, hal 112) :

- 1) Efektif
- 2) Efisien
- 3) Kualitas
- 4) Ketepatan waktu
- 5) Produktivitas
- 6) Keselamatan

Menurut Bangun (2012, hal 234), suatu pekerjaan dapat diukur melalui jumlah, kualitas, ketepatan waktu mengerjakannya, kehadiran, kemampuan bekerja sama yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

- 1) Jumlah pekerjaan  
Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.
- 2) Kualitas pekerjaan  
Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu
- 3) Ketepatan waktu  
Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.
- 4) Kehadiran  
Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.
- 5) Kemampuan Kerjasama  
Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentumungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerjasama antarkaryawan.

Sedangkan standar pengukuran prestasi kerja dikemukakan oleh Edy Sutrisno (2009, hal 180), yaitu:

- 1) Kuantitas kerja.
- 2) Kualitas kerja.
- 3) Pengetahuan tentang pekerjaan.
- 4) Pendapat atau pernyataan yang disampaikan.
- 5) Keputusan yang diambil.
- 6) Perencanaan kerja.
- 7) Daerah organisasi kerja.

## **2. Komunikasi**

### **a. Pengertian Komunikasi**

Menurut Mangkunegara (2013, hal 145) mendefinisikan bahwa “*Communication is the process of transmitting information, meaning, and understanding, from one person, place or thing to another person, place, or thing*”. (Komunikasi adalah proses pemindahan informasi, pengertian, dan pemahaman dari seseorang, suatu tempat, atau sesuatu kepada sesuatu, tempat, atau orang lain.

Menurut Dewi (2007, hal 3)

Komunikasi adalah proses dimana suatu ide dialihkan dari sumber kepada satu penerima atau lebih, dengan maksud untuk mengubah tingkah laku mereka. Dalam makna yang sederhana, komunikasi adalah proses bertukar pengertian.

Menurut Purwanto (2009, hal 3) “Komunikasi merupakan suatu proses pertukaran informasi antarindividu melalui suatu sistem yang biasa tak (lazim), baik dengan symbol-simbol, sinyal-sinyal, maupun perilaku atau tindakan”.

Sedangkan menurut Rivai (2009, hal 809): “komunikasi sebagai hubungan lisan maupun tulisan dua orang atau lebih yang dapat menimbulkan pemahaman



dalam suatu masalah”. Dalam praktiknya terdapat empat arus komunikasi dalam suatu perusahaan :

- 1) Komunikasi vertikal ke bawah
- 2) Komunikasi vertikal ke atas
- 3) Komunikasi horizontal
- 4) Komunikasi diagonal

Masing-masing arus komunikasi tersebut dapat dijelaskan secara lebih rinci sebagai berikut :

- 1) Komunikasi vertikal ke bawah. Komunikasi model ini dimana merupakan wahana bagimanajemen untuk menyampaikan berbagai informasi kepada bawahannya seperti perintah, instruksi, kebijakan baru, pengarahan, pedoman kerja, nasihat dan teguran.
- 2) Komunikasi vertikal ke atas. Komunikasi model ini dimana para anggota dalam perusahaan ingin selalu didengar keluhan-keluhan atau inspirasi mereka oleh para atasannya.
- 3) Komunikasi horizontal. Komunikasi model ini berlangsung antara orang – orang yang berada pada level yang sama dalam sebuah perusahaan. Komunikasi model ini cenderung mengarah pada “mengandai-andai” dari orang seperusahaan tersebut. Artinya, jika ada kelompok karyawan misalnya, berkeinginan menaikkan upah atau gaji, maka keinginan itu hanyalah sebatas rencana saja.
- 4) Komunikasi diagonal. Komunikasi model iniberlangsung antara dua satuan kerja yang berada pada jenjang perusahaan yang berbeda, tetapi pada perusahaan yang sejenis. Contoh, terjadi komunikasi antar Direktur Produksi pada perusahaan sejenis yang berkaitan dengan produksi yang dihasilkan oleh

perusahaan masing-masing, sehingga dapat meningkatkan kualitas ataupun dalam menghadapi persaingan terhadap produk sejenis dari luar negeri.

Menurut pendapat di atas bahwa komunikasi paling tidak melibatkan dua orang atau lebih, dan proses pemindahan pesannya dapat dilakukan dengan menggunakan cara-cara berkomunikasi yang biasa dilakukan oleh seseorang melalui lisan, tulisan, maupun sinyal-sinyal nonverbal.

### **b. Teori Komunikasi**

Menurut Purwanto (2009, hal 3-4) juga dikenal komunikasi antar pribadi (*interpersonal communications*) dan komunikasi lintas budaya (*intercultural/cross-cultural communications*), selain komunikasi bisnis (*business communications*). Komunikasi antarpribadi maupun komunikasi lintas budaya merupakan bentuk komunikasi yang masing-masing memiliki karakter yang berbeda dari yang lainnya.

- 1) Komunikasi antarpribadi merupakan bentuk komunikasi yang dilakukan oleh dua orang atau lebih dengan menggunakan bahasa yang mudah dipahami kedua belah pihak dan cenderung lebih fleksibel (luwes) dan informal. Jenis komunikasi tersebut lazim dijumpai dalam kehidupan sehari-hari, misalnya komunikasi yang dilakukan di dalam suatu keluarga, antar keluarga, antartetangga, antarteman, antarsejawat, atau antar karyawan, untuk mencapai tujuan tertentu.
- 2) Komunikasi lintas budaya merupakan bentuk komunikasi yang dilakukan antara dua orang atau lebih, yang masing-masing memiliki budaya yang berbeda karena perbedaan geografis tempat tinggal. Komunikasi dapat terjadi pada tingkat antardaerah, antarwilayah, maupun antarnegara.

### **c. Faktor-faktor Komunikasi**

Menurut Purwanto (2009, hal 13-15) penghambat komunikasi dapat dikelompokkan kedalam masalah utama yang mencakup antara lain:

- 1) Masalah dalam Mengembangkan Pesan.
- 2) Menyampaikan Pesan.
- 3) Menerima Pesan dan
- 4) Menafsirkan Pesan.

Masalah tersebut masing-masing dapat dijelaskan secara lebih rinci sebagai berikut:

1) Masalah dalam Mengembangkan Pesan

Sumber masalah potensial dalam mengembangkan suatu pesan adalah dalam memformulasikan suatu pesan. Masalah dalam mengembangkan suatu pesan dapat mencakup antara lain munculnya keragu-raguan tentang isi pesan, kurang terbiasa dengan situasi yang ada atau masih asing dengan audiens, adanya pertentangan emosional, atau kesulitan dalam mengekspresikan ide atau gagasan.

2) Menyampaikan Pesan

Komunikasi dapat juga terganggu karena munculnya masalah penyampaian pesan dari pengirim ke penerima. Masalah yang paling jelas disini adalah faktor fisik. Misalnya, terdapat sambungan kabel yang kurang baik pada sound system nya (antara tersambung dan tidak, sehingga muncul bunyi-bunyi aneh), kualitas suara sound system yang kurang baik, lampu yang tiba-tiba padam, audiens terhalang oleh pilar (tiang bangunan), salinan surat yang tak terbaca, dan lain-lain. Meskipun nampaknya sepele, gangguan-gangguan tersebut dapat menghalangi atau mengganggu suatu pesan.

3) Menerima Pesan

Sebagaimana halnya dengan penyampaian pesan, menerima pesan pun tidak luput dari masalah. Masalah yang muncul dalam penerimaan suatu pesan antara lain adanya persaingan antara penglihatan dengan suara, kursi ya tidak

nyaman, lampu yang kurang terang, dan kondisi lain yang dapat mengganggu konsentrasi penerima.

#### 4) Menafsirkan Pesan

Meskipun suatu pesan mungkin hilang selama proses penyampaian pesan, masalah terbesar terletak pada mata rantai terakhir, saat suatu pesan ditafsirkan oleh penerima pesan. Perbedaan latar belakang, perbendaharaan bahasa, dan pernyataan emosional dapat menimbulkan munculnya kesalahpahaman antara pemberi dan penerima pesan.

Sedangkan Menurut Rivai (2009, hal 809) yaitu:

- 1) Jabatan
- 2) Tempat
- 3) Alat komunikasi
- 4) Kepadatan kerja

Masing-masing dapat dijelaskan secara lebih rinci sebagai berikut:

##### 1) 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 pula bawahan merasa canggung untuk berkomunikasi dengan atasannya.

##### 2) Tempat

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

##### 3) Alat Komunikasi

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

#### 4) Kepadatan kerja

Kesibukan kerja yang dihadapi dari waktu ke waktu merupakan penghambat komunikasi, terutama di kota besar dengan volume kerja yang padat dan memerlukan ekstra hati-hati. Disini jangan takut untuk berkomunikasi, bahkan terkadang untuk makan pun tidak sempat.

#### **d. Peran Penting Komunikasi**

Menurut Purwanto (2009, hal 11-13) proses komunikasi terdiri atas enam tahap, yaitu:

- 1) Pengirim mempunyai suatu ide atau gagasan.
- 2) Pengirim mengubah ide menjadi suatu pesan.
- 3) Pengirim menyampaikan pesan
- 4) Penerima menerima pesan
- 5) Penerima menafsirkan pesan
- 6) Penerima memberikan tanggapan dan mengirim umpan balik kepada pengirim.

Tahap-tahap tersebut masing-masing dapat dijelaskan secara lebih rinci sebagai berikut:

- 1) Pengirim Mempunyai Ide atau Gagasan. Sebelum proses penyampaian pesan dapat dilakukan, pengirim pesan harus menyiapkan ide atau gagasan apa yang ingin disampaikan kepada pihak lain atau audiens.
- 2) Pengirim Mengubah Ide Menjadi Suatu Pesan. Dalam suatu proses komunikasi, tidak semua ide dapat diterima atau dimengerti dengan sempurna. Seperti yang telah diuraikan pada bagian B dari bab ini, proses komunikasi dimulai dengan adanya ide dalam pikiran, yang lalu diubah kedalam bentuk pesan-pesan seperti dalam bentuk kata-kata, ekspresi wajah, dan sejenisnya, untuk kemudian disampaikan kepada orang lain.
- 3) Pengirim Menyampaikan Pesan. Setelah mengubah ide-ide kedalam suatu pesan, tahap berikutnya adalah, memindahkan atau menyampaikan pesan melalui berbagai saluran yang ada kepada si penerima pesan. Saluran komunikasi yang digunakan untuk menyampaikan pesan terkadang relative pendek, tetapi ada juga yang cukup panjang. Panjang pendeknya saluran komunikasi yang digunakan akan berpengaruh terhadap efektivitas penyampaian pesan.

- 4) Penerima Menerima Pesan. Komunikasi antara seseorang dengan orang lain akan terjadi, bila pengirim (komunikator) mengirimkan suatu pesan dan penerima (komunikan) menerima pesan tersebut. Jika seseorang mengirim sepucuk surat, komunikasi baru bisa terjalin bila penerima surat telah membaca dan memahami isinya.
- 5) Penerima Menafsirkan Pesan. Setelah penerima menerima pesan, tahap berikutnya adalah bagaimana ia dapat menafsirkan pesan. Suatu pesan yang disampaikan pengirim harus mudah dimengerti dan tersimpan di dalam benak pikiran si penerima pesan. Selanjutnya, suatu pesan baru dapat ditafsirkan secara benar bila penerima pesan telah memahami isi pesan sebagaimana yang dimaksud oleh pengirim pesan.
- 6) Penerima Memberi Tanggapan dan Umpan Balik ke Pengirim. Umpan balik (*feedback*) adalah penghubung akhir dalam suatu mata rantai komunikasi. Umpan balik tersebut merupakan tanggapan penerima pesan yang memungkinkan pengirim untuk menilai efektivitas suatu pesan.

#### e. Indikator-indikator Komunikasi

Dalam melakukan komunikasi, adakalanya hasilnya tidak sesuai dengan apa yang anda harapkan. Dengan kata lain, komunikasi yang anda lakukan tidak efektif, tidak mencapai sasaran dengan baik. Menurut Purwanto (2009, hal 16-17) indikator-indikator komunikasi yaitu:

- 1) Persepsi
- 2) Ketepatan
- 3) Kredibilitas
- 4) Pengendalian
- 5) Keharmonisan

Beberapa indikator tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### 1) Persepsi

Seorang komunikator yang cerdas harus dapat memprediksi apakah pesan-pesan yang akan disampaikannya dapat diterima oleh komunikan atau tidak.

Bila prediksinya tepat, audiens akan dapat membaca dan menerima tanggapannya dengan benar. Kemudian, audiens sebagai penerima pesan akan

mengantisipasi bagaimana reaksi komunikator (pengirim pesan) dalam menyusun umpan balik, dengan tetap melakukan penyesuaian untuk menghindari kesalahpahaman dalam komunikasi tersebut.

## 2) Ketepatan

Secara umum, audiens mempunyai suatu kerangka berpikir yang jelas. Agar komunikasi yang dilakukan mencapai sasaran, seseorang perlu mengekspresikan sesuatu sesuai dengan apa yang ada dalam kerangka berpikir mereka. Apabila hal itu diabaikan, yang muncul adalah kesalahan komunikasi (*misscommunications*).

## 3) Kredibilitas

Dalam berkomunikasi, komunikator perlu memiliki suatu keyakinan dan optimisme yang tinggi bahwa audiensnya adalah orang-orang yang dapat dipercaya. Demikian pula, komunikator harus mempunyai suatu keyakinan bahwa substansi atau inti pesan yang ingin disampaikan kepada pihak lain benar-benar akurat dan dapat dipertanggungjawabkan. Di samping itu, komunikator juga harus memahami dengan baik apa maksud dan tujuan penyampaian suatu pesan tersebut.

## 4) Pengendalian

Dalam berkomunikasi, audiens akan memberikan suatu reaksi atau tanggapan terhadap pesan yang disampaikan. Reaksi mereka dapat membuat komunikator tertawa, menangis, bertindak, mengubah pikiran, atau lemah lembut. Hal ini ditentukan oleh intensitas reaksi yang dilontarkan audiens terhadap apa yang disampaikan oleh komunikator. Sebaiknya, reaksi audiens bergantung pada berhasil atau tidaknya komunikator mengendalikan audiensnya saat melakukan komunikasi.

### 5) Keharmonisan

Komunikator yang baik tentu akan selalu dapat menjaga hubungan persahabatan yang baik dengan audiens sehingga komunikasi dapat berjalan lancar dan mencapai tujuannya. Seorang komunikator yang baik juga akan menghormati dan berhasil memberi kesan yang baik kepada audiensnya.

## **3. Budaya Organisasi**

### **a. Pengertian Budaya Organisasi**

Dalam kehidupan masyarakat sehari-hari tidak terlepas dari ikatan budaya yang diciptakan. Ikatan budaya tercipta oleh masyarakat yang bersangkutan, baik dalam keluarga, organisasi, bisnis maupun bangsa. Budaya membedakan masyarakat satu dengan yang lain dalam cara berinteraksi dan bertindak menyelesaikan suatu pekerjaan. Budaya mengikat anggota kelompok masyarakat menjadi satu kesatuan pandangan yang menciptakan keseragaman berperilaku atau bertindak. Seiring dengan bergulirnya waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan. Dengan adanya budaya organisasi, setiap karyawan akan merasa lebih efektif dalam menjalankan sistem kerja yang baik, sehingga kebudayaan yang ada di dalam organisasi itu dapat menjadi suatu kekuatan yang bersifat positif tetapi juga dapat menjadi suatu kekuatan yang bersifat negatif dalam organisasi, tergantung bagaimana karyawan tersebut memahami maksud dan tujuan dari budaya tersebut. Berikut ini di kemukakan beberapa pengertian budaya organisasi menurut para ahli:

Hasil penelitian Kotter dan Heskett dalam (Sembiring, 2012, hal. 109) terhadap 207 perusahaan, bahwasannya budaya organisasi yang kuat mempengaruhi kinerja organisasi.



Menurut Edy Sutrisno (2010, hal. 2) budaya organisasi adalah:

Seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relative lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan).

Menurut Barry Phegan dalam (Wibowo, 2010, hal. 18) budaya organisasi adalah:

tentang bagaimana orang merasa tentang melakukan pekerjaan baik dan apa yang membuat peralatan dan orang bekerja bersama dalam harmoni. Budaya organisasi merupakan pola yang rumit tentang bagaimana orang melakukan sesuatu, apa yang mereka yakini, apa yang dihargai dan dihukum. Adalah tentang bagaimana dan mengapa orang mengambil pekerjaan yang berbeda dalam perusahaan.

Sedangkan menurut Sembiring (2012, hal. 107) budaya yang kuat sangat mempengaruhi kinerja yang unggul, kekuatan budaya itu berhubungan dengan kinerja meliputi tiga gagasan yakni adalah :

- 1) Penyatuan tujuan, menciptakan suatu tingkatan motivasi yang luar biasa, mempunyai nilai dan perilaku yang di anut bersama.
- 2) Membuat pekerjaan intrinsik di hargai yakni melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan.
- 3) Membantu kinerja karena memberikan struktur dan control yang dibutuhkan tanpa bersandar pada birokrasi formal.

Menurut Sembiring (2012, hal. 109) bahwa:

Budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja organisasi, terlebih-lebih adanya budaya yang kuat dan adaptif, karena dengan budaya yang kuat dan adaptif maka seluruh anggota organisasi berkomitmen memiliki organisasi, bersatu, bermotivasi, berinovasi dan berperilaku dalam rangka mencapai tujuan bersama.

Dalam beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi merupakan karakteristik organisasi, bukan individu anggotanya. Jika organisasi disamakan dengan manusia, maka budaya organisasi merupakan personalitas atau kepribadian organisasi. Akan tetapi budaya organisasi

membentuk perilaku-perilaku anggota organisasi sebagai individu. Budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja, karena dengan budaya yang kuat dan adaptif maka seluruh anggota organisasi mempunyai komitmen dan pendirian.

### **b. Faktor Budaya Organisasi**

Budaya organisasi memiliki peranan penting dalam membentuk perilaku anggota organisasi, menurut Schein dalam (Sembiring 2012, hal. 46-47) kategori dari faktor-faktor budaya organisasi adalah sebagai berikut :

- 1) *Observed behavioural regularities when people interact*, yaitu bahasa yang digunakan dalam organisasi, kebiasaan, dan tradisi yang ada, serta ritual para karyawan untuk menghadapi berbagai macam situasi.
- 2) *Group norms*, yaitu standard dan nilai-nilai yang jelas dalam kerja kelompok dalam organisasi seperti norma yang menjadi pedoman bersama.
- 3) *Expoused values*, yaitu nilai-nilai dan prinsip-prinsip organisasi yang ingin dicapai, misalnya kualitas produk, dan sebagainya.
- 4) *Formal philosophy*, kebijakan dari prinsip ideologis yang mengarahkan perilaku organisasi terhadap karyawan, pelanggan dan pemegang saham.
- 5) *Rule of game*, yaitu aturan-aturan dalam organisasi, hal-hal apa saja harus dipelajari karyawan baru agar dapat diterima organisasi tersebut.
- 6) *Climate*, yaitu iklim yang harus diikuti untuk berinteraksi satu dengan yang lain dalam organisasi atau dengan pelanggan.
- 7) *Embedded skills*, yaitu kompetensi atau keahlian khusus bagi para anggota organisasi yang diharapkan dapat mampu melaksanakan tugas.
- 8) *Habits of thinking, mental models, and/or linguistic paradigm*, yaitu kebiasaan berpikir, perbedaan persepsi, model mental, dan bahasa yang digunakan oleh para anggota organisasi.
- 9) *Shared meanings*, yaitu rasa saling pengertian yang dimiliki sesama anggota organisasi.
- 10) *Roots metaphors or integrating symbols*, yaitu ide-ide, perasaan-perasaan, dan pandangan-pandangan kelompok yang menunjukkan sifat-sifat dari para anggota organisasi.

Faktor ini menekankan pada budaya organisasi, anggota organisasi untuk memiliki kepribadian profesionalisme dan integritas dalam bekerja. Hali ini juga

dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi dengan baik dan kepedulian terhadap kepentingan instansi.

### **c. Fungsi Budaya Organisasi**

Identitas organisasional menjadikan perusahaan diakui sebagai perusahaan yang inovatif dengan mengembangkan produk. Identitas organisasi menunjukkan ciri khas yang membedakan dengan organisasi lain yang mempunyai sifat khas yang berbeda. Memfasilitasi komitmen kolektif, perusahaan mampu membuat pekerjaan bangga menjadi bagian daripadanya. Anggota organisasi mempunyai komitmen bersama norma-norma dalam organisasi yang harus di ikuti dan tujuan bersama yang harus di capai. Meningkatkan stabilitas system social sehingga mencerminkan bahwa lingkungan kerja dirasakan positif dan di perkuat, konflik dan perubahan dapat di kelolah secara efektif. Dengan kesepakatan bersama tentang budaya organisasi yang harus di jalani mampu membuat lingkungan dan interaksi social berjalan dengan stabil dan tanpa gejolak. Membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya. Budaya organisasi dapat menjadi alat untuk membuat orang berfikiran sehat dan masuk akal. mengemukakan pandangannya tentang terciptanya dan kelangsungan suatu budaya organisasi, kemudian nilai-nilai tersebut dipengaruhi secara kuat oleh criteria kriteria tertentu untuk di seleksi.

Dalam suatu perusahaan yang budaya organisasinya kuat, nilai-nilai bersama dipahami secara mendalam, diperjuangkan oleh sebagian besar para anggota organisasi. Budaya yang kuat dan positif sangat berpengaruh terhadap perilaku dan efektivitas kinerja perusahaan.

Menurut Robbins dalam (Sembiring 2012, hal.64), fungsi budaya organisasi adalah :

- 1) Menetapkan tapal batas, artinya budaya organisasi menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lainnya.
- 2) Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi.
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang.
- 4) Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial (perekat atau mempersatukan anggota organisasi).
- 5) Budaya organisasi berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap dan perilaku para anggota organisasi.

Menurut Ndraha dalam (Sembiring 2012, hal.65), fungsi budaya organisasi adalah :

- 1) Sebagai identitas dan citra suatu masyarakat. Identitas terbentuk dari berbagai faktor yaitu : sejarah, politik, ekonomi, dan sistem sosial yang berlaku.
- 2) Sebagai pengikat suatu masyarakat. Kebersamaan adalah faktor yang kuat untuk mengikat seluruh anggota masyarakat.
- 3) Sebagai kekuatan penggerak. Budaya itu dinamis yang terbentuk melalui proses belajar mengajar.
- 4) Sebagai pola perilaku. Budaya berisi norma tingkah laku dan menggariskan batas-batas toleransi sosial.
- 5) Sebagai warisan. Budaya diajarkan dan disosialisasikan kepada generasi berikutnya.

Berdasarkan pendapat diatas tentang fungsi budaya organisasi dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi mengungkapkan nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh mayoritas anggota organisasi. Sebagai simbol atau sarana yang mengikat dan mempersatukan seluruh anggota organisasi. Budaya organisasi merupakan Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan organisasi maupun kelompok lain dan membentuk perilaku dengan membantu anggota menyadari atas lingkungannya.

#### **d. Indikator Budaya Organisasi**

Budaya organisasi terdiri dari beberapa faktor, elemen, karakteristik, dimensi atau indikator. Masing-masing indikator memerlukan pengetahuan tersendiri, agar dapat memahami budaya organisasi secara utuh. Budaya perusahaan merupakan kesepakatan perilaku karyawan dalam organisasi yang digambarkan pada perhatian fokus kepada kepentingan hasil dari karyawan. Melalui indikator-indikatornya budaya organisasi dapat diukur.

Adapun indikator budaya organisasi menurut Umam (2012, hal. 99) adalah sebagai berikut :

- 1) Lingkungan organisasi/perusahaan  
Meliputi lingkungan internal (SDM, teknologi, peraturan-peraturan, teknologi, peraturan, material, tugas pokok dan fungsi) dan lingkungan eksternal
- 2) Nilai-nilai  
Aturan atau kesepakatan mendasar yang telah disepakati dan menjadi suatu keyakinan organisasi.
- 3) Kepahlawan/ Teladan  
Unsur ini sering dimanfaatkan untuk mengajak seluruh karyawan untuk mengikuti nilai-nilai budaya organisasi yang dilakukan orang-orang tertentu yang ditunjuk sebagai tokoh
- 4) Tata cara / kebiasaan  
Cara tertentu yang dilakukan secara rutin dalam rangka mensosialisasikan dan menginternalisasikan nilai-nilai karakteristik budaya organisasi
- 5) Jaringan kultural  
Secara informal dapat dikatakan sebagai jaringan komunikasi dalam organisasi yang dapat dijadikan sebagai alat untuk menyebarkan nilai-nilai organisasi.
- 6) Pemimpin/ supervisi  
Sebagai orang yang menjalankan dan mengawasi jalannya sebuah sistem budaya organisasi dilingkungan internal organisasi
- 7) Adaptasi / penyesuaian  
Proses penyesuaian diri didalam lingkungan organisasi

## **B. Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual adalah suatu konstitusi, suatu system koheren dari hubungan anatara tujuan dan fundamental yang dapat mendorong standar yang konsisten dan yang menjelaskan sifat, fungsi dan keterbatasan akuntansi keuangan dan laporan keuangan.

Kerangka kerja konseptual dimaksudkan untuk konstitusi dalam proses penyusunan standar. Tujuannya adalah memberikan petunjuk dalam menyelesaikan perselisihan yang meningkat selama proses penyusunan standar dengan mempersempit pertanyaan, apakah standar telah sesuai dengan kerangka konseptual ataukah tidak

### **1. Hubungan antara Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan**

Komunikasi merupakan hubungan lisan maupun tulisan dua orang atau lebih yang dapat menimbulkan pemahaman dalam suatu masalah. Dengan adanya komunikasi maka maksud dan tujuan seseorang dapat tersampaikan. Komunikasi yang baik sangat dibutuhkan untuk mencapai kinerja karyawan secara maksimal.

Menurut Robbins (2009, hal. 311) mengatakan bahwa: “komunikasi mendorong sesuatu yang harus dijelaskan pada karyawan apa yang harus diselesaikan, seberapa baik mereka melakukannya, dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja jika tidak sejajar”.

Hasil penelitian Andre Bramantyo (2010) menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara komunikasi terhadap kinerja karyawan. Begitu juga dengan hasil penelitian Berdasarkan dari uraian dan teori di atas tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## **2. Hubungan Budaya organisasi terhadap Kinerja**

Dengan adanya budaya organisasi yang baik setiap karyawan akan merasa lebih efektif dalam menjalankan sistem kerja, budaya yang ada didalam organisasi itu dapat menjadi suatu kekuatan yang bersifat positif, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja setiap karyawan.

Robbins (Sembiring, 2012, hal. 106) mengatakan bahwa:

Budaya organisasi merupakan variabel campur tangan. Para anggota organisasi membentuk persepsi subyektif keseluruhan ini menjadi budaya atau kepribadian organisasi itu. Persepsi yang mendukung itu, kemudian mempengaruhi kinerja dan kepuasan pegawai.

Robert Kreitner dan Angelo Kunicki dalam Sopiah (2008, hal.183) mengemukakan “Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja”. Dimana jika perusahaan memiliki budaya organisasi yang baik maka akan berdampak pada peningkatan kinerja.

Hal ini sesuai dengan penelitian Wirda (2007) dalam jurnalnya menyatakan bahwa: “budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Politeknik Negeri Padang, pengaruhnya sebesar 55,20%”.

Maka dapat disimpulkan dari beberapa penelitian terdahulu bahwa dugaan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

## **3. Hubungan Komunikasi dan Budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

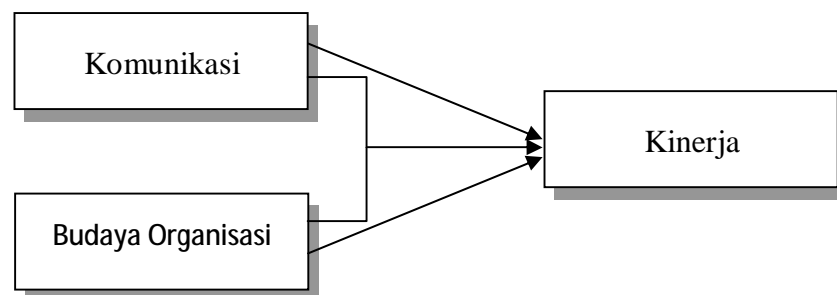
Kinerja yang baik dari setiap karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, beberapa faktor diantaranya adalah komunikasi dan budaya organisasi, hal ini sesuai dengan teori Wirawan (2007, hal.37) menyatakan “budaya organisasi yang kondusif menciptakan, meningkatkan dan mempertahankan kinerja yang tinggi,

budaya organisasi yang kondusif menciptakan komunikasi yang efektif, etos kerja, dan pengembangan karyawan kerja karyawan. Semua faktor tersebut merupakan indikator terciptanya kinerja organisasi yang juga tinggi”.

Penelitian dalam jurnal Suzanto (2012) menyimpulkan bahwa: “Ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi dan komunikasi terhadap kinerja pegawai pada unit Network Management System Infratel PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk secara simultan sebesar 80,30%.

**Gambar II-1**

**Pengaruh Komunikasi dan Budaya organisasi terhadap Kinerja Karyawan**



Gambar II.1 Kerangka Konseptual

Berdasarkan teori-teori dan hasil penelitian seperti terlihat dalam kerangka konseptual, ada hubungan antara komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Dinas Pemuda dan Olah Raga Provinsi Sumatera Utara.

### C. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2012, hal. 70) hipotesis adalah:

Jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan”. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada faktor-faktor empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.



Adapun yang menjadi hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Ada pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Pemuda dan Olah Raga Provinsi Sumatera Utara.
2. Ada pengaruh budaya organisasiterhadap kinerja karyawan pada Dinas Pemuda dan Olah Raga Provinsi Sumatera Utara.
3. Ada pengaruh komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Dinas Pemuda dan Olah Raga Provinsi Sumatera Utara.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **A. Pendekatan Penelitian**

Menurut Bryman dan Remenyi dalam Azuar Juliandi dan Irfan (2013, hal 7) Penelitian Kuantitatif ini mengandung langkah-langkah yang dimulai dari adanya penemuan masalah dan mempertanyakan masalah yang ada, merujuk masalah kepada teori, merumuskan jawaban sementara dalam sebuah hipotesis berdasarkan teori yang ada, mengumpulkan data untuk persiapan memperoleh jawaban yang hakiki dari permasalahan, menganalisis data yang telah dikumpulkan agar benar-benar diketahui dengan jelas jawaban atas permasalahan, dan menarik kesimpulan sebagai jawaban hakiki bagaimana sebenarnya masalah yang ada.

Alasan memilih penelitian ini karena metode ini menggunakan ukuran-ukuran dan perhitungan matematis yang kongkrit/empiris, objektif, terukur, rasional, dan sistematis. Metode ini juga biasa disebut metode kuantitatif karena data penelitian berupa angka dan analisis menggunakan statistik.

#### **B. Defenisi Operasional**

Definisi operasional bertujuan untuk mengetahui variabel apa saja yang terdapat dan saling berkaitan antara satu variabel dengan variabel lainnya. Adapun defenisi dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

##### **1. Komunikasi ( $X_1$ )**

Komunikasi ( $X_1$ ) komunikasi dapat diartikan sebagai bagian paling penting untuk membangun relasi dan menumbuhkan budaya organisasi antar

karyawan sehingga terbina suatu kerjasama yang harmonis. Menurut Dewi (2007, hal 3)

Komunikasi adalah proses dimana suatu ide dialihkan dari sumber kepada satu penerima atau lebih, dengan maksud untuk mengubah tingkah laku mereka. Dalam makna yang sederhana, komunikasi adalah proses bertukar pengertian.

Oleh karena itu indikator yang membentuk komunikasi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel III-1. Indikator Komunikasi**

No	Indikator	Item Pernyataan
1	Persepsi	1,2,3,4
2	Ketepatan	5,6,7,8
3	Kredibilitas	9,10,11,12
4	Pengendalian	13,14,15,16
5	Keharmonisan	17,18,19,20

Sumber : Purwanto (2009, hal 19-20)

## 2. Budaya Organisasi (X2)

Seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relative lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (perusahaan)..

**Tabel III – 2 : Indikator Budaya organisasi**

No	Indikator	Item Pernyataan
1	Lingkungan organisasi/perusahaan	1,2
2	Nilai-nilai	3,4
3	Kepahlawan/ Teladan	5,6
4	Tata cara / kebiasaan	7,8
5	Jaringan kultural	9,10
6	Pemimpin/ supervisi	11,12
7	Adaptasi / penyesuaian	13,14

Sumber: Umam (2012, hal. 99)

### 3. Kinerja (Y)

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu yang disesuaikan dengan peran atau tugas individu tersebut dalam suatu perusahaan pada satu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja.

Moehariono (2012, hal 95) mengemukakan bahwa”

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkatan pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

Oleh karena itu indikator yang membentuk kinerja dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel III-3. Indikator Kinerja Karyawan**

No	Indikator	Item Pernyataan
1	Efektif	1,2
2	Efisien	3,4
3	Kualitas	5,6
4	Ketepatan waktu	7,8
5	Produktivitas	9,10
6	Keselamatan	11,12

Sumber : Menurut Moehariono (2012, hal 112)

### C. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Dinas Pemuda dan Olah Raga Provinsi Sumatera Utara. Waktu penelitian dilaksanakan mulai dari bulan April sampai dengan Oktober 2017. Hal ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel III-4. Waktu Penelitian

No	Jenis Kegiatan	Tahun 2017																											
		April				Mei				Juni				Juli				Agt				Sept				Okt			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1.	Prariset / Penelitian awal																												
2.	Pengajuan Judul																												
3.	Penyusunan Proposal																												
4.	Bimbingan Proposal																												
5.	Seminar Proposal																												
6.	Bimbingan Skripsi																												

#### D. Populasi dan Sampel

##### 1. Populasi

Menurut Azuar Juliandi dan Irfan (2013, hal 120) bahwa: “Populasi penelitian merupakan seluruh elemen/unsur yang akan diamati atau diteliti”. Adapun Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh ASN pada Dinas Pemuda dan Olah Raga Provinsi Sumatera Utara yang berjumlah 112 orang.

##### 2. Sampel

Menurut Azuar Juliandi dan Irfan (2013, hal 120) menyatakan bahwa: “sampel merupakan wakil dari populasi dan sampel penelitian boleh berupa benda maupun bukan benda”. Umumnya penelitian-penelitian ilmu-ilmu perilaku populasi dan sampelnya adalah kumpulan manusia (karyawan, konsumen).

Teknik penentuan jumlah sampel yang diambil sebagai responden pada penelitian ini yaitu dengan menggunakan rumus Slovin menurut Umar dalam Azuar Juliandi (2013, hal 62) sebagai berikut ini :

##### Rumus Slovin:

$$n = \frac{N}{1 + (N.e^2)}$$

Keterangan :

n = Ukuran sampel

N = Ukuran populasi

e = Persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel yang masih dapat ditolerir atau diinginkan (misal, 1 %, 5%, 10% )

Dengan rumus tersebut maka diperoleh jumlah sampel yang akan diteliti sebagai sebagai berikut :

$$n = \frac{112}{1 + (112 \times 0,10^2)}$$

$$n = 53 \text{ orang}$$

Hasil dari perhitungan rumus Slovin didapatkan jumlah 53 Setelah hasil pembulatan maka didapatkan jumlah sampel sebanyak 53 orang ASN.

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data adalah cara yang digunakan untuk mengumpulkan data- data yang relevan bagi penelitian. Dalam penelitian ini teknik yang digunakan adalah sebagai berikut :

### **1. Data Primer**

Data primer dalam penelitian ini diperoleh dengan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

#### **a. Daftar Pertanyaan (Kuesioner)**

Yaitu dengan membuat daftar pertanyaan dalam bentuk angket yang ditujukan kepada sampel yaitu para pegawai Dinas Pemuda dan Olah Raga Provinsi Sumatera Utara dengan menggunakan skala Likert dalam bentuk pilihan ganda & tabel ceklis, dimana setiap pertanyaan mempunyai pilihan seperti yang tertera dalam tabel berikut ini :

**Tabel III-5.**  
Skala Likert

PILIHAN JAWABAN	Skala Jawaban
Sangat setuju	5
Setuju	4
Kurang setuju	3
Tidak setuju	2
Sangat tidak setuju	1

b. Data dokumentasi

Data dokumentasi, yaitu mengumpulkan data dari perusahaan seperti sejarah perusahaan dan jumlah karyawan.

**F. Uji Instrumen Penelitian**

**1. Uji Validitas dan Reabilitas Instrumen**

**a. Uji Validitas**

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya sebuah instrumen angket (kuisisioner) yang digunakan dalam penelitian. Suatu kuisisioner dikatakan valid apabila pertanyaan pada kuisisioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. Alat uji yang digunakan untuk menguji validitas adalah korelasi antara skor masing-masing butir pertanyaan dengan total skor. Berikut ini rumus koefisien korelasi produk moment dari Karl Person:

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

Keterangan:

- n = banyaknya pasangan pengamat
- r = nilai korelasi product moment
- x = indikator setiap variable- (skor setiap pertanyaan) atau indikator
- y = variabel skor total

Ketentuan apakah suatu butir instrumen valid atau tidak adalah melihat nilai probabilitas koefisien korelasinya. Menurut Imam Ghazali (2009, hal. 45), Uji signifikansi 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. Dengan cara lain yaitu dilihat dari nilai *sig (2 tailed)* dan membandingkannya dengan taraf signifikan ( $\alpha$ ) yang ditentukan peneliti. Bila nilai *Sig (2 tailed)*  $\leq 0,05$ , maka butir instrumen valid, jika nilai *Sig (2 tailed)*  $\geq 0,05$ , maka butir instrumen tidak valid.

Tabel III-6  
Hasil Uji Validitas Instrumen Komunikasi ( $X_1$ )

No. Butir	$r_{hitung}$	$r_{tabel}$	Status
1	0,684	0,268	Valid
2	0,703	0,268	Valid
3	0,425	0,268	Valid
4	0,339	0,268	Valid
5	0,627	0,268	Valid
6	0,580	0,268	Valid
7	0,582	0,268	Valid
8	0,544	0,268	Valid
9	0,591	0,268	Valid
10	0,619	0,268	Valid
11	0,568	0,268	Valid
12	0,648	0,268	Valid
13	0,613	0,268	Valid
14	0,628	0,268	Valid
15	0,565	0,268	Valid
16	0,559	0,268	Valid
17	0,596	0,268	Valid
18	0,662	0,268	Valid
19	0,533	0,268	Valid
20	0,684	0,268	Valid

Sumber : Data Penelitian (Diolah)



Tabel III-7  
 Hasil Uji Validitas Instrumen Budaya organisasi (X<sub>2</sub>)

No. Butir	r hitung	r tabel	Status
1	0,495	0,268	Valid
2	0,690	0,268	Valid
3	0,686	0,268	Valid
4	0,706	0,268	Valid
5	0,637	0,268	Valid
6	0,722	0,268	Valid
7	0,675	0,268	Valid
8	0,633	0,268	Valid
9	0,731	0,268	Valid
10	0,749	0,268	Valid
11	0,585	0,268	Valid
12	0,639	0,268	Valid
13	0,664	0,268	Valid
14	0,693	0,268	Valid

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Tabel III-8  
 Hasil Uji Validitas Instrumen Kinerja (Y)

No. Butir	r hitung	r tabel	Status
1	0,646	0,268	Valid
2	0,610	0,268	Valid
3	0,363	0,268	Valid
4	0,540	0,268	Valid
5	0,496	0,268	Valid
6	0,469	0,268	Valid
7	0,480	0,268	Valid
8	0,463	0,268	Valid
9	0,623	0,268	Valid
10	0,482	0,268	Valid
11	0,683	0,268	Valid
12	0,594	0,268	Valid

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Dari semua pertanyaan untuk masing-masing variabel yang diuji, ternyata semua butir pertanyaan mempunyai status valid.

### b. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas sebagai alat untuk mengukur suatu kuisioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Cara menghitung tingkat reliabilitas suatu data yaitu dengan menggunakan Cronbach Alpha.

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

Keterangan :

r : Reliabilitas instrument

k : Banyaknya pertanyaan

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

$\sigma_1^2$  : Varian total

Kriteria pengujian reliabilitas adalah jika nilai koefisien reliabilitas (*Cronbach alpha*) > 0,05 maka instrument reliabilitas (terpercaya).

Berikut ini pengujian reliabilitas yang dilakukan pada tiga variabel yang digunakan pada penelitian, yaitu:

Tabel III-9  
Hasil Uji Reliabilitas Variabel X<sub>1</sub>, X<sub>2</sub> dan Y

Variabel	Nilai Reliabilitas	Status
Komunikasi (X <sub>1</sub> )	0,898	Reliabel
Budaya organisasi (X <sub>2</sub> )	0,903	Reliabel
Kinerja (Y)	0,778	Reliabel

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Dari data diatas dapat diketahui bahwa nilai reliabilitas setiap variabel > 0,6, dengan demikian dapat dikatakan bahwa setiap variabel dalam penelitian ini

realibel atau dengan kata lain variabel setiap penelitian ini dapat dijadikan alat atau instrumen.

## **G. Teknik Analisis Data**

Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis data kuantitatif, yakni menguji dan menganalisis data dengan perhitungan angka-angka dan kemudian menarik kesimpulan dari pengujian tersebut dengan rumus-rumus dibawah ini:

### **1. Pengujian Asumsi Klasik**

Hipotesis memerlukan uji asumsi klasik, pada penelitian uji asumsi klasik yang digunakan terdiri dari :

#### **a. Uji Normalitas**

Uji normalitas bertujuan untuk melihat apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independen memiliki distribusi normal atau tidak. Uji normalitas pada penelitian ini menggunakan uji statistik non parametrik Kolmogrov Smirnov. Dengan kriteria Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Kriteria untuk menentukan normal atau tidaknya data, maka dapat dilihat pada nilai probabilitasnya. Data adalah normal jika nilai Kolmogov Smirnov adalah tidak signifikan ( $2\text{-tailed} > \alpha 0,05$ ).

#### **b. Uji Multikolinieritas**

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas. Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel bebas. Untuk mengetahui ada atau tidak multikolinieritas maka dapat dilihat dari nilai

Varians Inflation Faktor (VIF). Bila angka VIF ada yang melebihi 10 berarti terjadi multikolinieritas.

c. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residu suatu pengamatan ke pengamatan lain. Jika varian berbeda berarti gejala heterokedastisitas dalam model regresi tersebut. Model regresi yang baik tidak terjadi adanya heterokedastisitas. Cara yang digunakan untuk mengukur heterokedastisitas adalah berdasarkan Scatter Plot dengan dasar, jika pola tertentu seperti titik-titik (poin) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur maka terjadi heterokedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik (poin-poin) menyebar diatas dan dibawah angka nol pada sumbu Y, maka tidak terjadi heterokedastisitas.

## 2. Regresi Linier Berganda

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

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan :

Y = Kinerja karyawan  
 A = Konstanta  
 b<sub>1</sub> dan b<sub>2</sub> = koefisien regresi  
 X<sub>1</sub> = Komunikasi  
 X<sub>2</sub> = Budaya organisasi

Kriterianya :

- a. Terjadinya korelasi positif apabila perubahan antara variabel yang satu diikuti oleh variabel lainnya dengan arah yang sama (berbanding lurus).

- b. Terjadinya korelasi negatif apabila perubahan antara variabel yang satu diikuti oleh variabel lainnya dengan arah yang berlawanan (berbanding terbalik).
- c. Terjadinya korelasi nihil apabila perubahan antara variabel yang satu diikuti oleh variabel lainnya dengan arah yang tidak teratur.

### 3. Uji Secara Parsial ( Uji t )

Uji parsial digunakan untuk menguji apakah variabel bebas (X) secara individu mempunyai hubungan dengan variabel (Y). Untuk menguji signifikan hubungan digunakan rumus uji statistik t Sugiono (2012, hal. 250).

$$t = r \frac{\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan :

- t = nilai t hitung
- r = koefisien korelasi
- n = banyaknya pasangan rank

Dengan ketentuan :

$H_0 = H_0 : r_s = 0$ , artinya tidak terdapat hubungan signifikan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y)

$H_a : r_s \neq 0$ , artinya terdapat hubungan signifikan antara variabel bebas (X) dengan variabel terikat (Y)

Kriteria pengujian :

$H_0$  diterima apabila  $-t_{tabel} \leq t_{hitung} \leq t_{tabel}$  pada  $\alpha = 5 \%$ ,  $df = n-k$

$H_a$  ditolak apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  atau  $-t_{hitung} < -t_{tabel}$

### Uji F

Uji F digunakan untuk menguji signifikansi koefisien korelasi ganda yang dihitung dengan rumus :

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

Keterangan :

R = koefisiensi korelasi ganda

k = jumlah variabel independen

n = jumlah sampel

R<sup>2</sup> = koefisien korelasi ganda yang telah ditentukan

F = F hitung yang selanjutnya dibandingkan dengan f tabel

Ketentuan pengujian :

H<sub>0</sub> = Tidak ada pengaruh komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja.

H<sub>a</sub> = Ada pengaruh antara komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja

Ketentuan pengujian :

- Tidak signifikan jika H<sub>0</sub> diterima dan H<sub>a</sub> bila  $f_{hitung} < f_{tabel}$  dan  $-f_{hitung} > f_{tabel}$
- Signifikan jika H<sub>0</sub> ditolak dan H<sub>a</sub> diterima bila  $f_{hitung} > f_{tabel}$  dan  $-f_{hitung} < -f_{tabel}$

#### 4. Koefisien Determinasi

Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh yang diberikan antara variabel independen dengan variabel dependen yang ditunjukkan dengan presentase. Berikut adalah rumus yang digunakan :

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

Keterangan :

D = Determinasi

R = Nilai korelasi berganda

100% = Presentase Kontribusi

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Hasil Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis memperoleh data dalam bentuk angket yang terdiri dari 20 pertanyaan untuk variabel  $X_1$ , 14 pertanyaan untuk variabel  $X_2$  dan 12 pertanyaan untuk variabel  $Y$ , di mana yang menjadi variabel  $X_1$  adalah komunikasi, variabel  $X_2$  adalah budaya organisasi dan yang menjadi variabel  $Y$  adalah kinerja. Angket yang disebarakan ini diberikan kepada 51 orang karyawan sebagai sampel penelitian.

Ketentuan di atas berlaku baik di dalam menghitung variabel  $X_1$  dan  $X_2$  bebas (komunikasi dan budaya organisasi) maupun variabel terikat (kinerja). Jadi untuk setiap responden yang menjawab angket untuk variabel komunikasi skor tertinggi adalah 100 dan skor terendah adalah 20, untuk variabel budaya organisasi skor tertinggi adalah 70 dan skor terendah adalah 14 dan untuk variabel kinerja skor tertinggi adalah 60 dan terendah adalah 12.

#### 1. Identitas Responden

Tabel IV-1.

Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1	Laki-laki	31 orang	58,49%
2	Wanita	22 orang	41,51%
Jumlah		53 orang	100%

Dari tabel di atas diketahui bahwa jumlah responden laki-laki lebih banyak dari wanita yaitu sebanyak 31 orang (58,49%). Hal ini disebabkan karena pada waktu penyebaran angket dilakukan

proporsinya lebih banyak diberikan kepada karyawan laki-laki dibandingkan wanita.

b. Kelompok Usia

Tabel IV-2.  
Distribusi Responden Berdasarkan Usia

No	Usia	Jumlah	Persentase (%)
1	20 - 30 Tahun	17 orang	32,08%
2	31 - 40 Tahun	20 orang	37,74%
3	41 - 50 Tahun	12 orang	22,64 %
4	> 51 tahun	4orang	7,55%
Jumlah		53	100%

Dari tabel di atas diketahui bahwa usia responden 31-40 tahun lebih banyak yaitu sebanyak 20 orang (37,74%). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perusahaan sangat membutuhkan karyawan yang masih berusia produktif, hal ini disebabkan tuntutan pekerjaan yang membutuhkan karyawan-karyawan muda.

c. Masa Kerja

Tabel IV-3.  
Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah	Persentase (%)
1	0 - 5 Tahun	9 orang	16,98%
2	6 - 10 Tahun	16 orang	30,19%
3	> 10 Tahun	28 orang	52,83%
Jumlah		53	100%



Dari tabel di atas diketahui bahwa lebih banyak masa kerja responden adalah masa kerja antara > 10 tahun ke atas yaitu sebanyak 28 orang (52,83%). Hal ini dikarenakan, lebih banyak karyawan telah bekerja di perusahaan tersebut lebih dari 10 tahun, dan saat ini perusahaan tidak banyak menerima karyawan baru.

Tabel IV-4.  
Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	SLTA	4 orang	7,55%
2	D3	18 orang	33,96%
3	S1	31 orang	58,49%
Jumlah		51	100%

Dari tabel di atas diketahui bahwa sebagian besar pendidikan responden adalah S1 yaitu sebanyak 31 orang (58,49%). Hal ini dikarenakan, perusahaan dalam melakukan penerimaan karyawan mengutamakan calon karyawan yang berpendidikan sarjana.

## 2. Analisis Variabel Penelitian

Untuk lebih membantu berikut ini penulis sajikan tabel hasil skor jawaban responden dari angket yang penulis sebarakan yaitu:

Tabel IV-5.  
Skor Angket untuk Variabel X<sub>1</sub> (Komunikasi)

No Per	Alternatif Jawaban											
	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	16	30.2	31	58.5	6	11.3	0	0	0	0	53	100
2	15	28.3	33	62.3	3	5.7	2	3.8	0	0	53	100
3	19	35.8	33	62.3	1	1.9	0	0	0	0	53	100
4	14	26.4	30	56.6	9	17.0	0	0	0	0	53	100
5	16	30.2	28	52.8	9	17.0	0	0	0	0	53	100
6	19	35.8	31	58.5	3	5.7	0	0	0	0	53	100
7	13	24.5	37	69.8	3	5.7	0	0	0	0	53	100
8	18	34.0	32	60.4	3	5.7	0	0	0	0	53	100
9	26	49.1	20	37.7	7	13.2	0	0	0	0	53	100
10	19	35.8	28	52.8	5	9.4	1	1.9	0	0	53	100
11	13	24.5	37	69.8	2	3.8	1	1.9	0	0	53	100
12	17	32.1	29	54.7	7	13.2	0	0	0	0	53	100
13	18	34.0	27	50.9	8	15.1	0	0	0	0	53	100
14	15	28.3	33	62.3	4	7.5	1	1.9	0	0	53	100
15	21	39.6	29	54.7	3	5.7	0	0	0	0	53	100
16	14	26.4	37	69.8	1	1.9	1	1.9	0	0	53	100
17	21	39.6	28	52.8	4	7.5	0	0	0	0	53	100
18	23	43.4	26	49.1	3	5.7	1	1.9	0	0	53	100
19	18	34.0	33	62.3	2	3.8	0	0	0	0	53	100
20	19	35.8	31	58.5	3	5.7	0	0	0	0	53	100

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Dari tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Jawaban responden tentang berkomunikasi dengan mengikuti perasaan (*hawa*) yang baik selalu dilakukan pegawai, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 58,5%.
2. Jawaban responden tentang komunikasi yang selalu saya gunakan dapat dipahami oleh sesama rekan kerja, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 62,3%.
3. Jawaban responden tentang pengetahuan sangat dibutuhkan dalam berkomunikasi di tempat bekerja, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 62,3%.

4. Jawaban responden tentang komunikasi yang selalu digunakan dapat dipahami oleh sesama rekan kerja, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 56,6%.
5. Jawaban responden tentang menggunakan bahasa yang sederhana (tidak betele-tele) selalu dilakukan oleh pegawai saat bekerja, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 52,8%.
6. Jawaban responden tentang tingkat ketepatan pemberian informasi dari rekan kerja selalu menentukan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai, lebih banyak responden menjawab sangat setuju sebesar 58,5%.
7. Jawaban responden tentang ketepatan sarana komunikasi selalu membantu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan, lebih banyak responden menjawab setuju sebesar 69,8%.
8. Jawaban responden tentang pendengaran yang buruk selalu membuat pekerjaan yang dilakukan pegawai tidak berjalan lancar, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 60,4%.
9. Jawaban responden tentang kualitas informasi yang didapat pegawai menjadi hal terpenting dalam pekerjaan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 49,1%.
10. Jawaban responden tentang dalam mengambil keputusan untuk menetapkan rencana kerja atau program kerja yang baru perusahaan selalu terbuka menerima masukan dari pegawai, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 52,8%.
11. Jawaban responden tentang dalam menghadapi kesulitan yang besar pada saat tidak diinginkan pihak perusahaan menginformasikan secara

terbuka atau transparan kesulitan yang dihadapi kepada seluruh pegawai, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 69,8%.

12. Jawaban responden tentang pihak manajer dapat berkomunikasi dengan baik kepada seluruh pegawai menyangkut kebijakan-kebijakan atau perbaikan yang akan diambil oleh perusahaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 54,7%.
13. Jawaban responden tentang mendengarkan secara efektif saat berbicara dengan rekan kerja selalu dilakukan pegawai, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 50,9%.
14. Jawaban responden tentang selalu menjaga sikap dalam berkomunikasi selama melaksanakan pekerjaan, lebih banyak responden menjawab sangat setuju sebesar 62,3%.
15. Jawaban responden tentang selalu bersikap baik dan sopan jika berkomunikasi dengan atasan, lebih banyak responden menjawab setuju sebesar 54,7%.
16. Jawaban responden tentang selalu bersikap baik jika berkomunikasi sesama rekan kerja, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 69,8%.
17. Jawaban responden tentang saat berkomunikasi pegawai selalu memiliki umpan balik dalam berbicara maupun tindakan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 62,87%.
18. Jawaban responden tentang pegawai selalu memiliki empati terhadap rekan kerjanya, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 49,1%.

19. Jawaban responden tentang gangguan emosional pegawai selalu mempengaruhi tindakan rekan kerjanya, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 62,3%.
20. Jawaban responden tentang kesamaan dalam berkomunikasi diperusahaan selalu diutamakan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 58,5%.

Tabel IV-6.  
Skor Angket untuk Variabel X<sub>2</sub> (Budaya organisasi)

Alternatif Jawaban													
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah		
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	16	30.2	31	58.5	6	11.3	0	0	0	0	53	100	
2	16	30.2	32	60.4	4	7.5	1	1.9	0	0	53	100	
3	16	30.2	32	60.4	3	5.7	2	3.8	0	0	53	100	
4	14	26.4	34	64.2	3	5.7	2	3.8	0	0	53	100	
5	16	30.2	30	56.6	5	9.4	2	3.8	0	0	53	100	
6	22	41.5	23	43.4	7	13.2	1	1.9	0	0	53	100	
7	15	28.3	33	62.3	4	7.5	1	1.9	0	0	53	100	
8	11	20.8	36	67.9	3	5.7	3	5.7	0	0	53	100	
9	18	34.0	29	54.7	5	9.4	1	1.9	0	0	53	100	
10	18	34.0	27	50.9	7	13.2	1	1.9	0	0	53	100	
11	20	37.7	31	58.5	2	3.8	0	0	0	0	53	100	
12	19	35.8	31	58.5	2	3.8	1	1.9	0	0	53	100	
13	16	30.2	16	58.5	6	11.3	0	0	0	0	53	100	
14	15	28.3	15	60.4	6	11.3	0	0	0	0	53	100	

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Dari tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Jawaban responden tentang peraturan yang ditetapkan perusahaan dapat diterima oleh setiap pegawai, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 58,5%.
2. Jawaban responden tentang setiap pegawai memiliki tugas pokok dan fungsi yang jelas, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 60,4%.

3. Jawaban responden tentang kantor memiliki peraturan yang telah disepakati bersama, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 64,2%.
4. Jawaban responden tentang setiap pegawai sudah mengetahui dan memahami deskripsi pekerjaannya, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 64,2%.
5. Jawaban responden tentang kepala dinas dapat menjadi teladan pegawai dalam menjalankan pekerjaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 56,6%.
6. Jawaban responden tentang adanya pegawai yang dapat dijadikan tokoh untuk diteladani pegawai lainnya, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 43,4%.
7. Jawaban responden tentang adanya sosialisasi dari kepala dinas tentang tata cara menjalankan peraturan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 62,3%.
8. Jawaban responden tentang nilai-nilai budaya di perusahaan selalu diingatkan kepada setiap pegawai, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 67,9%.
9. Jawaban responden tentang terjadi komunikasi yang baik antara kepala dinas dengan bawahannya, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 54,7%.
10. Jawaban responden tentang adanya komunikasi yang baik antar pegawai, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 50,9%.

11. Jawaban responden tentang kepemimpinan mampu menjalankan fungsinya dalam melakukan pengawasan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 58,5%.
12. Jawaban responden tentang tidak adanya kesenjangan yang ditunjukkan pemimpin dalam melakukan pengawasan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 58,5%.
13. Jawaban responden tentang setiap pegawai mampu menyesuaikan diri dengan budaya yang diterapkan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 58,5%.
14. Jawaban responden tentang tidak adanya keinginan dari setiap pegawai untuk melalaikan pekerjaan yang diberikan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 60,4%.

Tabel IV-7.  
Skor Angket untuk Variabel Y (Kinerja)

Alternatif Jawaban												
No Per	SS		S		KS		TS		STS		Jumlah	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	19	35.8	30	56.6	4	7.5	0	0	0	0	53	100
2	18	34.0	33	62.3	2	3.8	0	0	0	0	53	100
3	18	34.0	34	64.2	1	1.9	0	0	0	0	53	100
4	18	34.0	33	62.3	2	3.8	0	0	0	0	53	100
5	19	35.8	32	60.4	2	3.8	0	0	0	0	53	100
6	24	45.3	25	47.2	4	7.5	0	0	0	0	53	100
7	24	45.3	28	52.8	1	1.9	0	0	0	0	53	100
8	17	32.1	35	66.0	1	1.9	0	0	0	0	53	100
9	20	37.7	30	56.6	3	5.7	0	0	0	0	53	100
10	20	37.7	31	58.5	2	3.8	0	0	0	0	53	100
11	18	34.0	32	60.4	3	5.7	0	0	0	0	53	100
12	19	35.8	32	60.4	2	3.8	0	0	0	0	53	100

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Dari tabel di atas dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Jawaban responden tentang selalu menggunakan fasilitas kerja sesuai dengan kebutuhan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 56,6%.
2. Jawaban responden tentang hasil pekerjaan yang saya lakukan selalu diterima dengan baik oleh perusahaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 62,3%.
3. Jawaban responden tentang selalu menggunakan waktu kerja hanya untuk menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 64,2%.
4. Jawaban responden tentang tingkat pencapaian volume kerja yang saya hasilkan telah sesuai dengan harapan perusahaan, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 62,3%.
5. Jawaban responden tentang melakukan pekerjaan mengikuti prosedur kerja yang ditetapkan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 60,4%.
6. Jawaban responden tentang dalam menjalankan pekerjaan saya selalu mengikuti prosedur kerja perusahaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 47,2%.
7. Jawaban responden tentang selalu tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 52,8%.
8. Jawaban responden tentang selalu tepat waktu datang ke kantor, sebagian besar responden menjawab sangat setuju sebesar 66,0%.



9. Jawaban responden tentang dapat memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 56,6%.
10. Jawaban responden tentang mengerjakan pekerjaan lainnya setelah menyelesaikan pekerjaan yang diberikan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 58,5%.
11. Jawaban responden tentang mengutamakan keselamatan dalam menjalankan pekerjaan, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 60,3%.
12. Jawaban responden tentang perusahaan memberikan jaminan keselamatan kerja kepada setiap pegawainya, sebagian besar responden menjawab setuju sebesar 60,4%.

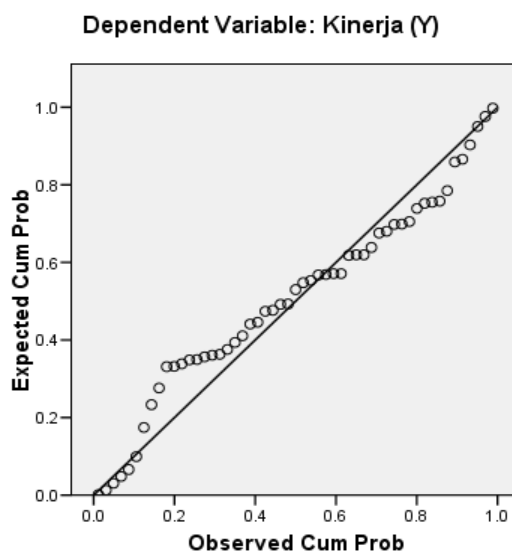
### **3. Uji Asumsi Klasik**

Dengan regresi linear berganda dikenal dengan beberapa asumsi klasik regresi berganda atau dikenal juga BLUE (*Best Linear Unbias Estimation*). Pengujian asumsi klasik secara sederhana bertujuan untuk mengidentifikasi apakah regresi merupakan model yang baik atau tidak. Ada beberapa pengujian asumsi klasik tersebut, yakni :

#### **a. Normalitas**

Pengujian normalitas data dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independenya memiliki distribusi normal atau tidak. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



Gambar IV-1 Normalitas

Gambar diatas mengidentifikasi bahwa model regresi telah memenuhi asumsi yang telah dikemukakan sebelumnya, sehingga data dalam model regresi penelitian ini cenderung normal.

b. Multikolinearitas.

Multikolinearitas digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi yang kuat antar variabel independen. Cara yang digunakan untuk menilainya adalah dengan melihat nilai faktor inflasi varian (*Variance Inflasi Factor/VIF*), yang tidak melebihi 4 atau 5.

Tabel IV-8

Coefficients

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	16,777	3,777		4,442	,000		
Komunikasi (X1)	,296	,050	,597	5,876	,000	,707	1,414
Budaya Organisasi	,171	,059	,296	2,919	,005	,707	1,414

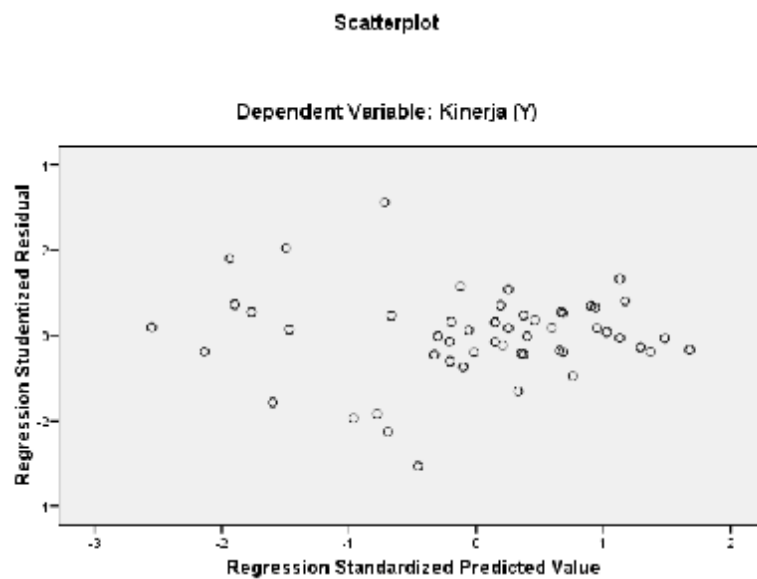
a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Kedua variabel independen yakni X1 dan X2 memiliki nilai VIF dalam batas toleransi yang telah ditentukan (tidak melebihi 4 atau 5), sehingga tidak menjadi multikolinearitas dalam variabel independent penelitian ini.

c. Heterokedastisitas

Heterokedastisitas digunakan untuk menguji apakah dalam model regresi, terjadi ketidaksamaan varians dari suatu pengamatan yang lain. Jika variasi residual dari suatu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homokedastisitas, dan jika varians berbeda disebut heterokedastisitas. Model yang baik adalah tidak terjadi heterokedastisitas.

Dasar pengambilan keputusannya adalah : jika pola tertentu, seperti titik-titik (poin-poin) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur, maka terjadi heterokedastisitas. Jika tidak ada pola yang jelas, serta titik-titik (poin-poin) menyebar dibawah 0 pada sumbu y maka tidak terjadi heterokedastisitas.



**Gambar IV-2. Heterokedastitas**

Gambar diatas memperlihatkan titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk pola yang jelas/teratur, serta tersebar baik diatas maupun dibawah angka 0 pada sumbu Y. dengan demikian “tidak terjadi heterokedastisitas” pada model regresi.

#### 4. Analisis Regresi Berganda

Persamaan regresi berganda dapat dilihat dari nilai koefisien B pada tabel berikut ini:

Tabel IV-9. Koefisien Regresi

		Coefficient <sup>s</sup>				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	16,777	3,777		4,442	,000
	Komunikasi (X1)	,296	,050	,597	5,876	,000
	Budaya Organisasi (X2)	,171	,059	,296	2,919	,005

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Dari perhitungan dengan menggunakan program komputer dengan menggunakan SPSS (*Statistical Program For Social Schedule*) Versi 15,0 di dapat:

$$a = 16,777$$

$$b_1 = 0,296$$

$$b_2 = 0,171$$

Jadi persamaan regresi ganda linier untuk dua prediktor (komunikasi dan budaya organisasi) adalah:

$$Y = 16,777 + 0,296 X_1 + 0,171 X_2$$

Persamaan di atas memperlihatkan bahwa semua variabel bebas (komunikasi dan budaya organisasi) memiliki koefisien  $b_i$  yang positif

sehingga dapat diartikan jika komunikasi dan budaya organisasi ditingkatkan maka akan meningkatkan kinerja, atau seluruh variabel bebas mempunyai pengaruh yang searah terhadap variabel Y (kinerja). Variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) memiliki kontribusi relatif yang paling besar di antara kedua variabel bebas terhadap kinerja.

## 5. Pengujian Hipotesis

### a. Pengujian Secara Parsial

Pengujian pengaruh variabel-variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel IV-10. Uji t

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	16,777	3,777		4,442	,000
	Komunikasi ( $X_1$ )	,296	,050	,597	5,876	,000
	Budaya Organisasi ( $X_2$ )	,171	,059	,296	2,919	,005

a. Dependent Variable: Kinerja (Y)

#### 1) Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja

Dari tabel IV-10, diperoleh hasil signifikan t pengaruh variabel komunikasi ( $X_1$ ) terhadap kinerja (Y) sebesar  $t_{hitung} 5,876 > t_{tabel} 2,009$  (sig 0,000), dimana signifikan t lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Hal tersebut berarti bahwa komunikasi ( $X_1$ ) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Y).

#### 2) Pengaruh Budaya organisasi Terhadap Kinerja

Dari tabel IV-10, diperoleh hasil signifikan t pengaruh variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja (y)  $t_{hitung} 2,919 > t_{tabel} 2,009$  (sig

0,005), dimana signifikan t lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Hal tersebut berarti bahwa budaya organisasi ( $X_2$ ) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Y).

### b. Pengujian Secara Serempak

Hipotesis substansial dalam penelitian ini adalah : komunikasi ( $X_1$ ), dan budaya organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap variabel Y (kinerja).

Agar dapat dilakukan pengujian statistik, maka hipotesis substansial tersebut dikonversi ke dalam hipotesis statistik sebagai berikut:

$H_0 : \rho = \rho = \rho = 0 \rightarrow$  {komunikasi ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja (Y)}

$H_a : \text{Salah satu } \rho \neq 0 \rightarrow$  {komunikasi ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja (Y)}

Ketentuannya, jika nilai probabilitas F (Sig) pada Tabel Anova  $< \alpha_{0,05}$ , maka  $H_0$  ditolak, namun bila nilai probabilitas Sig  $> \alpha_{0,05}$ , maka  $H_0$  diterima.

Data yang diperlukan untuk menguji hipotesis di atas adalah sebagai berikut:

Tabel IV-11. ANOVA

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

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	426,009	2	213,004	43,556	,000 <sup>a</sup>
	Residual	244,519	50	4,890		
	Total	670,528	52			

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X2), Komunikasi (X1)

b. Dependent Variable: Kinerja (Y)

Sumber : Data Penelitian (Diolah)

Nilai F pada tabel IV-11 di atas adalah  $43,556 > F_{\text{tabel}} 3,18$  dengan sig  $0,000 < \alpha_{0,05}$ , menunjukkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, berarti komunikasi ( $X_1$ )

dan budaya organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja (Y) pada taraf  $\alpha_{0,05}$ .

### c. Koefisien Determinasi

Dengan melihat R-Square akan dapat dilihat bagaimana sebenarnya nilai kontribusi kedua variabel bebas terhadap variabel terikat:

Tabel IV-12 Nilai R – Square

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,797 <sup>a</sup>	,635	,621	2,21142

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi (X2), Komunikasi (X1)

Sumber : Hasil Print Out SPSS

Melalui tabel di atas terlihat bahwa nilai R adalah 0,797 dapat dinyatakan bahwa komunikasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja dan dengan melihat R-Square adalah 0,635, maka diketahui bahwa pengaruh komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja sebesar 63,50%. Artinya secara bersama-sama variabel komunikasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja adalah 63,50% sedangkan sisanya dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti.

## B. Pembahasan

Dari hasil pengujian terlihat bahwa semua variabel bebas (komunikasi dan budaya organisasi) mempunyai pengaruh terhadap variabel Y (kinerja). Lebih rinci hasil analisis dan pengujian tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

## 1. Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja

Komunikasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Sumatera Utara, hal ini dilihat dari hasil signifikan t pengaruh variabel komunikasi ( $X_1$ ) terhadap kinerja (Y) sebesar  $t_{hitung} 5,876 > t_{tabel} 2,009$  (sig 0,000), dimana signifikan t lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Artinya jika pemimpin memiliki komunikasi yang baik maka kinerja karyawan akan ikut meningkat.

Penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan Robbins (2009, hal. 311) mengatakan bahwa: “komunikasi mendorong sesuatu yang harus dijelaskan pada karyawan apa yang harus diselesaikan, seberapa baik mereka melakukannya, dan apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja jika tidak sejajar”. Hasil penelitian Andre Bramantyo (2010) menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara komunikasi terhadap kinerja karyawan. Begitu juga dengan hasil penelitian Berdasarkan dari uraian dan teori di atas tersebut, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

## 2. Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja

Budaya organisasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Sumatera Utara, hal ini dilihat dari hasil signifikan t pengaruh variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja (y)  $t_{hitung} 2,919 > t_{tabel} 2,009$  (sig 0,005), dimana signifikan t lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ . Hal tersebut berarti bahwa budaya organisasi ( $X_2$ ) secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja (Y).



Artinya jika budaya organisasi semakin baik maka kinerja akan ikut meningkat.

Penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Robbins (Sembiring, 2012, hal. 106) mengatakan bahwa: budaya organisasi merupakan variabel campur tangan. Para anggota organisasi membentuk persepsi subyektif keseluruhan ini menjadi budaya atau kepribadian organisasi itu. Persepsi yang mendukung itu, kemudian mempengaruhi kinerja dan kepuasan pegawai. Robert Kreitner dan Angelo Kunicki dalam Sopiah (2008, hal.183) mengemukakan “Ada pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja”. Dimana jika perusahaan memiliki budaya organisasi yang baik maka akan berdampak pada peningkatan kinerja. Hal ini juga sesuai dengan penelitian Wirda (2007) dalam jurnalnya menyatakan bahwa: “budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan Politeknik Negeri Padang, pengaruhnya sebesar 55,20%”.

Dari pernyataan di atas dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi kerja memiliki peran atau pengaruh terhadap peningkatan kinerja seorang pegawai.

### **3. Pengaruh Komunikasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja**

Ada pengaruh komunikasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan Dinas Pemuda dan Olahraga Provinsi Sumatera Utara, artinya jika komunikasi dan budaya organisasi dilakukan dengan baik maka kinerja akan ikut meningkat. Hal ini dilihat dari nilai F adalah  $43,556 > F_{\text{tabel}} 3,19$  dengan  $\text{sig } 0,000 < \alpha_{0,05}$ , menunjukkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, berarti komunikasi ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja ( $Y$ ) pada taraf  $\alpha_{0,05}$ .

Penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Wirawan (2007, hal.37) menyatakan “budaya organisasi yang kondusif menciptakan, meningkatkan dan mempertahankan kinerja yang tinggi, budaya organisasi yang kondusif menciptakan komunikasi yang efektif, etos kerja, dan pengembangan karyawan kerja karyawan.Semua faktor tersebut merupakan indikator terciptanya kinerja organisasi yang juga tinggi”. Penelitian dalam jurnal Suzanto (2012) menyimpulkan bahwa: “Ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi dan komunikasi terhadap kinerja pegawai pada unit Network Management System Infratel PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk secara simultan sebesar 80,30%.

#### **4. Koefisien Determinasi**

Dengan melihat R-Square adalah 0,635, maka diketahui bahwa pengaruh komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja sebesar 63,50%. Artinya secara bersama-sama variabel komunikasi dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja adalah 63,50% sedangkan sisanya dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti, seperti disiplin kerja, motivasi, pengawasan, kemampuan dan lain-lain.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Dari hasil analisis yang telah dibahas sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Secara parsial diketahui bahwa :
  - a) Ada pengaruh positif dan signifikan komunikasi terhadap kinerja dilihat dari  $t_{hitung} 5,876 > t_{tabel} 2,009$  (sig 0,000), dimana signifikan  $t$  lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ , dengan hubungan seperti itu terkandung arti bahwa makin baik komunikasi maka akan baik kinerja pegawai
  - b) Ada pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai dilihat dari  $t_{hitung} 2,919 > t_{tabel} 2,009$  (sig 0,005), dimana signifikan  $t$  lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$ , dengan hubungan seperti itu terkandung arti bahwa makin baik budaya organisasi maka akan baik kinerja pegawai
2. Secara simultan diketahui bahwa: ada pengaruh positif dan signifikan komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja dilihat dari nilai  $F_{hitung} 43,556 > F_{tabel} 3,18$  dengan sig  $0,000 < \alpha_{0,05}$ . Dengan hubungan seperti itu terkandung arti bahwa makin baik komunikasi dan budaya organisasi maka akan baik kinerja pegawai
3. Berdasarkan uji koefisien determinasi diketahui bahwa Nilai  $R^2$  sebesar 0,513 berarti 50,13% faktor-faktor yang kinerja karyawan PT Perkebunan Nusantara III (Persero) PKS Sisumut dapat dijelaskan oleh iklim

organisasi dan lingkungan kerja fisik, sedangkan sisanya sebesar 49,87% dapat dijelaskan dari faktor-faktor yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

## **B. Saran**

1. Agar kepala dinas lebih memperhatikan komunikasi, baik komunikasi antar pimpinan dengan pegawai, maupun diantara sesama pegawaiaryawan. Hendaknya komunikasi yang dilakukan memiliki ketepatan terhadap tujuan yang hendak dicapai dan selalu memperhatikan kualitas dari komunikasi itu sendiri. Selain itu perusahaan hendaknya lebih memperhatikan budaya organisasi yang ada, terutama dalam hal penerapan budaya organisasi tersebut seperti dalam hal menerapkan peraturan kerja, yang sebaiknya tidak membedakan diantara pegawai yang satu dengan lainnya.
2. Dengan pentingnya komunikasi dan budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja sebaiknya kepala dinas terus memberikan masukan kepada pegawai untuk melakukan komunikasi secara baik dan terus mengikuti budaya organisasi yang ada.
3. Tingginya pengaruh komunikasi dan budaya organisasi terhadap peningkatan kinerja, hendaknya kepala dinas terus mempertahankannya dan meningkatkan faktor-faktor lain seperti disiplin, motivasi dan pengawasan agar kinerja yang diinginkan maksimal.



## DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, Wilson (2012) "*Manajemen Sumber Daya Manusia*" Jakarta, Erlangga
- Boy Suzanto dan Ari Solihin (2012) *Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai pada Unit Network Management System Infratel PT Telekomunikasi Indonesia Tbk*. Jurnal Ekonomi, Bisnis & Entrepreneurship vol. 6 No. 2. ISSN 2443-0633.
- Dewi (2007). *Teori Pengukuran dan Pengetahuan Sikap dan Perilaku*: Jakarta: Akasia
- Djoko Purwanto (2009). *Komunnikasi Bisnis*. Jakarta Erlangga
- Edy Sutrisno (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- ..... (2010). *Budaya Organisasi*. Jakarta : Kencana.
- Fisla Wirda dan Tuti Azra (2007) *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Politeknik Negeri Padang*, Dosen Jurusan Administrasi Niaga Politeknik Negeri Padang, Jurnal Ekonomi dan Bisnis Volume 2 Nomor 1
- Imam Ghozali. (2009). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Edisi Ketiga, Semarang : BP-Universitas Diponegoro
- Juliandi, Azuar dan irfan (2013) "*Metode penelitian kuantitatif dan ilmu ilmu bisnis*" Bandung, Cipta Pustaka Perintis
- Mangkunegara, Anwar Prabu (2013) "*Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*" Bandung, Remaja Rosdakarya
- Moeheriono (2012) "*Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*" Jakarta, Raja Grafindo Persada
- Rivai, Veithzal (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Sembiring Masana, (2012), *Budaya dan Kinerja Organisasi: Perspektif Organisasi Pemerintah*, Fokus Media, Bandung.
- Sugiyono (2012) "*Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & RND*" Bandung, Alfabeta

Usman, Husaini. (2011). *Manajemen, Teori, Praktek, dan Riset Pendidikan*. Jakarta : PT. Bumi Aksara

Wibowo (2011). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

Wirawan (2013). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat