

**ANALISIS PENGARUH KOMUNIKASI KERJA, BUDAYA  
ORGANISASI, DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN YANG BERADA  
PADA CV ASIA JAYA MANDIRI**

**SKRIPSI**

**OLEH:**

**NAOMI VERONICA**

**20200500167**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**



**FAKULTAS BISNIS  
UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA TANGERANG  
2024**

**ANALISIS PENGARUH KOMUNIKASI KERJA, BUDAYA  
ORGANISASI, DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN YANG BERADA  
PADA CV ASIA JAYA MANDIRI**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk mendapatkan gelar  
Sarjana Pada Program Studi Manajemen Fakultas Bisnis  
Universitas Buddhi Dharma Tangerang  
Jenjang Pendidikan Strata 1**

**Oleh:**

**NAOMI VERONICA**

**20200500167**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN  
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**



**FAKULTAS BISNIS  
UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA TANGERANG**

**2024**

**UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA  
TANGERANG**

**LEMBAR PERSETUJUAN USULAN SKRIPSI**

Nama Mahasiswa : Naomi Veronica  
NIM : 2020200500167  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Program Studi : Manajemen  
Fakultas : Bisnis  
Judul Skripsi : Analisis Pengaruh Komunikasi Kerja, Budaya Organisasi, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Berada Pada CV Asia Jaya Mandiri

Usulan skripsi ini telah diperiksa dan disetujui untuk diajukan dalam pembuatan Skripsi.

Tangerang, 29 September 2023

Menyetujui,  
Pembimbing,

Mengetahui,  
Ketua Program Studi,



**Agus Kusnawan, S.E., M.M.**  
NIDN : 0421107101



**Eso Hernawan, S.E., M.M.**  
NIDN : 0410067609

**UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA  
TANGERANG**

**LEMBAR PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING**

Judul Skripsi : Analisis Pengaruh Komunikasi Kerja, Budaya Organisasi, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Berada Pada CV Asia Jaya Mandiri

Disusun oleh,

Nama Mahasiswa : Naomi Veronica  
NIM : 20200500167  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Program Studi : Manajemen  
Fakultas : Bisnis

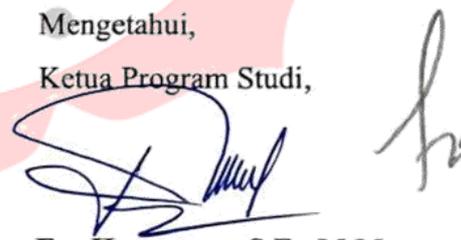
Skripsi ini kami setuju untuk dipertahankan di depan Tim Penguji Universitas Buddhi Dharma sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar **Sarjana Manajemen (S.M)**.

Menyetujui,  
Pembimbing,

  
**Agus Kusnawan, S.E., M.M.**  
NIDN : 0421107101

Tangerang, 12 Januari 2024

Mengetahui,  
Ketua Program Studi,

  
**Eso Hernawan, S.E., M.M.**  
NIDN : 0410067609

**UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA  
TANGERANG**

**REKOMENDASI KELAYAKAN MENGIKUTI SIDANG SKRIPSI**

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Agus Kusnawan, S.E., M.M.  
Kedudukan : Pembimbing  
Menyatakan bahwa,  
Nama Mahasiswa : Naomi Veronica  
NIM : 20200500167  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Program Studi : Manajemen  
Fakultas : Bisnis  
Judul Skripsi : Analisis Pengaruh Komunikasi Kerja, Budaya Organisasi,  
Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan  
Yang Berada Pada CV Asia Jaya Mandiri

Telah layak untuk mengikuti sidang skripsi.

Menyetujui,  
Pembimbing,



**Agus Kusnawan, S.E., M.M.**  
NIDN : 0421107101

Tangerang, 12 Januari 2024  
Mengetahui,  
Ketua Program Studi,



**Eso Hernawan, S.E., M.M.**  
NIDN : 0410067609

UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA

TANGERANG

LEMBAR PENGESAHAN

Nama Mahasiswa : Naomi Veronica  
NIM : 20200500167  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Program Studi : Manajemen  
Fakultas : Bisnis  
Judul Skripsi : Analisis Pengaruh Komunikasi Kerja, Budaya Organisasi, Dan Gaya  
Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Berada Pada CV  
Asia Jaya Mandiri.

Telah dipertahankan dan dinyatakan **LULUS** pada Yudisium dalam Predikat “**DENGAN  
PUJIAN**” oleh Tim Penguji pada hari Rabu, tanggal 06 Maret 2024.

Nama Penguji

Tanda Tangan

Ketua Penguji : Pujiarti, S.E., M.M.  
NIDN : 0419096601

Penguji I : Dr. Sutrisna, S.E., S.H., M.M., M.Kn.  
NIDN : 0421077402

Penguji II : Fidellis Wato Tholok, S.E., M.M.  
NIDN : 0401127407

Dekan Fakultas Bisnis,



Rr. Dian Anggraeni, S.E., M.Si.  
NIDN : 0427047303



**UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA**  
**TANGERANG**  
**SURAT PERNYATAAN**

Dengan ini saya menyatakan bahwa :

1. Karya tulis saya yang berupa skripsi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik Sarjana, baik di Universitas Buddhi Dharma maupun Universitas lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan dan rumusan penelitian saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari dosen pembimbing.
3. Dalam karya tulis tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis dengan jelas dan dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dan dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Karya tulis, skripsi ini tidak terdapat (kebohongan) pemalsuan, seperti : buku, artikel, jurnal, data kuesioner, data sekunder, pengolahan data, dan pemalsuan tanda tangan Dosen atau Ketua Program Studi atau Dekan atau Rektor Universitas Buddhi Dharma yang dibuktikan keasliannya.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya, dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah saya peroleh karena karya tulis ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Universitas Buddhi Dharma.

Tangerang, 12 Januari 2024

Yang membuat pernyataan,



**Naomi Veronica**

NIM : 20200500167

**UNIVERSITAS BUDDHI DHARMA**  
**TANGERANG**  
**LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH**

Dibuat oleh,

NIM : 2020200500167  
Nama : Naomi Veronica  
Jenjang Studi : Strata 1 (S1)  
Program Studi : Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Dengan ini menyetujui untuk memberikan ijin kepada pihak Universitas Buddhi Dharma, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif (*Non-Exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah kami yang berjudul “Analisis Pengaruh Komunikasi Kerja, Budaya Organisasi, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Berada Pada CV Asia Jaya Mandiri”.

Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini pihak Universitas Buddhi Dharma berhak menyimpan, mengalih media atau formatkan, mengelola dalam pangkalan data (*database*), mendistribusikannya dan menampilkan atau mempublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta karya ilmiah tersebut.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan Universitas Buddhi Dharma, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Tangerang, 6 Maret 2024

Penulis,



(Naomi Veronica)

**ANALISIS PENGARUH KOMUNIKASI KERJA, BUDAYA ORGANISASI,  
DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
YANG BERADA PADA CV ASIA JAYA MANDIRI**

**ABSTRAK**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana komunikasi kerja, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan mempengaruhi kinerja karyawan pada CV Asia Jaya Mandiri. Penelitian ini dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 107 karyawan CV Asia Jaya Mandiri.

Penelitian ini menggunakan metode non-probability sampling dengan metode sample jenuh karena keterbatasan populasi, ketika populasi dan ukuran sampel sama dan menyebarkan kuesioner (G-Form) serta olah data menggunakan SPSS versi 25. Dalam hal ini, penulis menggunakan analisis kuantitatif dengan uji validitas, reliabilitas, data normalitas, heteroskedastisitas, regresi berganda, koefisien korelasi, koefisien determinasi, uji T dan F.

Diperoleh hasil uji koefisien determinasi (*R-squared*) menunjukkan nilai 0,769. Hal ini, berarti besarnya pengaruh Komunikasi Kerja (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Gaya Kepemimpinan (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y) sebesar 76,9% dan sisanya 23,1% (100% - 76,9%) dipengaruhi oleh faktor lain.

Secara parsial, pada variabel X1 (Komunikasi Kerja) memiliki nilai sebesar 14.575  $t_{hitung} > 1.65964 t_{tabel}$  dengan nilai signifikan  $0,000 > 0,05$ , pada variabel X2 (budaya organisasi) memiliki nilai 11.988  $t_{hitung} > 1.65964 t_{tabel}$  dengan nilai sig  $0,000 > 0,05$ , dan pada variabel X3 (Gaya Kepemimpinan) memiliki nilai sebesar 12.474  $t_{hitung} > 1.65964 t_{tabel}$  dengan nilai signifikan  $0,000 > 0,05$ . Dapat dilihat dan ditarik kesimpulan, bahwa variabel X1 (komunikasi kerja), X2 (budaya organisasi), dan X3 (gaya kepemimpinan) berpengaruh positif dan baik terhadap Kinerja Karyawan (Y) pada CV Asia Jaya Mandiri. Dengan demikian,  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima dan berpengaruh secara parsial

Secara simultan, variabel X1, X2, dan X3 menunjukkan nilai  $F_{hitung}$  114,587  $> F_{table}$  2.69, berpengaruh positif (signifikan) terhadap kinerja karyawan dan berpengaruh secara bersama-sama (simultan).

**Kata Kunci : Komunikasi Kerja, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kinerja karyawan**

**ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF WORK COMMUNICATION,  
ORGANIZATIONAL CULTURE, AND LEADERSHIP STYLE ON  
EMPLOYEE PERFORMANCE ON CV ASIA JAYA MANDIRI**

**ABSTRACT**

*The purpose of this study is to find out how work communication, organizational culture, and leadership style affect employee performance on CV Asia Jaya Mandiri. This research was conducted by distributing questionnaires to 107 employees of CV Asia Jaya Mandiri.*

*This study used a non-probability sampling method with a saturated sample method due to population limitations, when the population and sample size were the same and distributed questionnaires (G-Form) and processed data using SPSS version 25. In this case, the author uses quantitative analysis with tests of validity, reliability, normality data, heteroscedasticity, multiple regression, correlation coefficient, determination coefficient, T and F tests.*

*The results of the coefficient of determination (R-squared) test showed a value of 0.769. This means that the magnitude of the influence of Work Communication (X1), Organizational Culture (X2), and Leadership Style (X3) on Employee Performance (Y) is 76.9% and the remaining 23.1% (100% - 76.9%) is influenced by other factors.*

*Partially, the variable X1 (Work Communication) has a value of 14.575  $t_{table} > 1.65964$   $t_{table}$  with a significant value of  $0.000 > 0.05$ , in variable X2 (organizational culture) has a value of 11.988  $t_{table} > 1.65964$   $t_{table}$  with a sig value of  $0.000 > 0.05$ , and in variable X3 (Leadership Style) has a value of 12.474  $t_{table} > 1.65964$   $t_{table}$  with a significant value of  $0.000 > 0.05$ . It can be seen and concluded that the variables X1 (work communication), X2 (organizational culture), and X3 (leadership style) have a positive and good effect on Employee Performance (Y) on CV Asia Jaya Mandiri. Thus,  $H_0$  was rejected and  $H_a$  was partially accepted and influential*

*Simultaneously, variables X1, X2, and X3 showed  $F_{calculate}$  values of 114.587  $> F_{table}$  2.69, had a positive (significant) effect on employee performance and influenced together (simultaneously).*

**Keywords : Work Communication, Organizational Culture, Leadership Style, Employee Performance**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa dan Rahmat Karunianya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini tepat pada waktunya. Adapun judul skripsi ini adalah **“Analisis Pengaruh Komunikasi Kerja, Budaya Organisasi, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Berada Pada CV Asia Jaya Mandiri”**. Penyusunan skripsi ini dibuat untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Manajemen pada program S1 Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Buddhi Dharma Tangerang.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak dapat terselesaikan tanpa bantuan dan bimbingan pihak lain. Maka dari itu dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyusunan skripsi ini, khususnya kepada yang terhormat :

1. Ibu Dr. Limajatini, S.E., M.M., B.K.P. selaku Rektor Universitas Buddhi Dharma.
2. Ibu Rr. Dian Anggraeni, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Bisnis Universitas Buddhi Dharma.
3. Bapak Eso Hernawan, S.E., M.M. selaku Ketua Program Studi Manajemen (S1) Fakultas Bisnis Universitas Buddhi Dharma.
4. Bapak Agus Kusnawan, S.E., M.M. selaku Dosen Pembimbing materi yang telah banyak membantu memberikan bimbingan dan arahan demi terwujudnya skripsi ini sehingga dapat selesai tepat waktu.

5. Seluruh Dosen Pengajar Universitas Buddhi Dharma yang senantiasa selalu sabar dan telah memberikan ilmu pengetahuan yang tak ternilai.
6. Kepada seluruh Staff dan Tata Usaha di Univerisitas Buddhi Dharma yang telah membantu dalam hal administrasi dan keuangan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan tepat waktu.
7. Kepada Papi tercinta (Yahya Selan) dan Mami tercinta (Aida Sara Mustapa) yang telah memberikan cinta dan kasih sayang serta dukungan dalam segala aspek, semangat dan doa yang tiada henti-hentinya sepanjang waktu dalam penulisan skripsi ini.
8. Ibu Merry Hermanus selaku pemimpin perusahaan ditempat penulis melakukan penelitian skripsi ini
9. Kepada 107 responden karyawan CV Asia Jaya Mandiri yang telah berpartisipasi dalam penyusunan skripsi ini.
10. Kepada mentor, yaitu Hendrawan Liu, S.Kom beserta dengan Cecillea Junike Refendi, S.S., M.H. serta Andy Surya yang selalu mendukung, menasehati serta memberi masukan kepada penulis.
11. Kepada para sahabat, yaitu Elisa Anugrah Suci, Livia Jeanne Saputra, Regine Veren Gunalan, Andrew Daniel Gunalan, Angelia Isabel Huwae, Cindy Enika Sinuraya serta Silvi dan Selvi yang selalu memberi dorongan, kesabaran dan semangat serta meluangkan waktu kepada penulis sampai skripsi ini dapat terselesaikan.
12. Kepada teman-teman seperjuangan penulis selama berkuliah yaitu Velly Cecillia Batangi, Livia Anastasia, Debora Sri Mulyati, Agnestasya Nolanda,

Aini Nurfitriani, Livia Giovani, Cezia Defrya Rarung, dan Fernando Redondo yang selalu mendukung dan bersedia membantu disetiap saat dikala penulis mengalami kendala dalam penyusunan skripsi.

13. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu dan yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi dan kuliah penulis dari awal sampai akhir.

14. Kepada diri saya sendiri yang telah berani melangkah sampai sejauh ini menyelesaikan apa yang sudah dimulai dan bertanggung jawab menyelesaikan sampai akhir. Terima kasih untuk diri sendiri, kamu HEBAT!!.

Penulis mendoakan yang terbaik supaya senantiasa Tuhan Yesus Kristus melimpahkan rahmat dan anugerah-Nya kepada semua pihak yang telah membantu dalam upaya penyusunan skripsi ini. Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari kata sempurna dan masih banyak kesalahan kata maupun pengetikan, maka dari itu dengan kerendahan hati penulis sangat menerima kritikan dan saran yang membangun dari pembaca.

Dan akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis dan bagi pembaca dikemudian hari sebagai sarana pembelajaran dan juga pengetahuan.

Tangerang, 12 Januari 2024

Penulis



Naomi Veronica

## DAFTAR ISI

**JUDUL LUAR**

**JUDUL DALAM**

**LEMBAR PERSETUJUAN USULAN SKRIPSI**

**LEMBAR PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING**

**REKOMENDASI KELAYAKAN MENGIKUTI SIDANG SKRIPSI**

**LEMBAR PENGESAHAN**

**SURAT PERNYATAAN**

**LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH**

ABSTRAK..... i

*ABSTRACT*..... ii

KATA PENGANTAR..... iii

DAFTAR ISI..... vi

DAFTAR TABEL..... xiii

DAFTAR GAMBAR ..... xvii

DAFTAR LAMPIRAN ..... xviii

**BAB I PENDAHULUAN..... 1**

A. Latar Belakang Masalah..... 1

B. Identifikasi Masalah ..... 7

C. Rumusan Masalah ..... 8

D. Batasan Masalah..... 8

E. Tujuan Penelitian.....	9
F. Manfaat Penelitian.....	10
G. Sistematika Penulisan Skripsi .....	12
<b>BAB II LANDASAN TEORI .....</b>	<b>13</b>
A. Gambaran Umum Teori.....	13
1. Manajemen Sumber Daya Manusia .....	13
a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .....	13
b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	15
c. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	16
2. Komunikasi Kerja .....	20
a. Pengertian Komunikasi .....	20
b. Fungsi Komunikasi.....	21
c. Unsur - Unsur Komunikasi.....	23
d. Faktor Yang Mempengaruhi Komunikasi Kerja.....	25
e. Model Komunikasi .....	26
f. Gaya Komunikasi .....	27
g. Pendekatan Komunikasi .....	29
h. Hambatan Komunikasi .....	30
i. Indikator Komunikasi.....	32
3. Budaya Organisasi .....	34

a. Pengertian Budaya Organisasi.....	34
b. Fungsi Budaya Organisasi.....	36
c. Jenis - Jenis Budaya Organisasi .....	39
d. Karakteristik Budaya Organisasi.....	39
e. Komponen Budaya Organisasi .....	40
f. Tingkatan Budaya Organisasi.....	42
g. Proses Pembentukan Budaya Organisasi.....	45
h. Proses Mempertahankan Budaya Organisasi .....	46
i. Indikator Budaya Organisasi .....	47
4. Gaya Kepemimpinan.....	49
a. Pengertian Gaya Kepemimpinan.....	49
b. Jenis Gaya Kepemimpinan.....	51
c. Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan.....	57
d. Indikator Gaya Kepemimpinan .....	58
5. Kinerja Karyawan .....	60
a. Pengertian Kinerja Karyawan .....	60
b. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan.....	62
c. Penilaian Kinerja .....	64
d. Jenis Kinerja karyawan .....	65
e. Indikator Kinerja Karyawan.....	67

B. Hasil Penelitian Terdahulu .....	69
C. Kerangka Pemikiran .....	74
D. Perumusan Hipotesa .....	75
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>77</b>
A. Jenis Penelitian .....	77
B. Objek Penelitian .....	79
1. Sejarah Perusahaan .....	79
2. Visi dan Misi Perusahaan .....	80
a. Visi .....	80
b. Misi .....	81
3. Struktur Organisasi .....	83
4. Uraian Tugas .....	84
5. Produk Yang Dihasilkan .....	87
C. Jenis dan Sumber Data .....	89
1. Data Primer .....	89
2. Data Sekunder .....	89
D. Populasi dan Sampel .....	90
1. Populasi .....	90
2. Sampel .....	91
E. Teknik Pengumpulan Data .....	92

F. Operasionalisasi Variabel Penelitian .....	93
G. Teknik Analisi Data .....	96
1. Teknik Deskriptif .....	96
2. Uji Validitas.....	97
3. Uji Realibitas.....	98
H. Uji Asumsi Klasik .....	100
1. Uji Normalitas.....	100
2. Uji Multikolonieritas.....	101
3. Uji Heteroskedastitas .....	102
4. Uji Autokorelasi .....	103
I. Pengujian Hipotesis Penelitian.....	104
1. Analisis Regresi Linier Sederhana .....	104
2. Analisis Regresi Linier Berganda .....	105
3. Analisis Korelasi Berganda.....	106
4. Koefisien Determinasi.....	107
5. Uji Statistik T (Pengujian Hipotesis Parsial).....	107
6. Uji Statistik F (Pengujian Hipotesis Simultan) .....	110
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>112</b>
A. Deskripsi Data Hasil Penelitian.....	112
1. Uji Frekuensi Data Responden.....	113

a. Data responden berdasarkan jenis kelamin .....	113
b. Data responden berdasarkan usia .....	114
c. Data responden berdasarkan pendidikan .....	115
2. Uji Frekuensi .....	116
a. Komunikasi Kerja (X1) .....	116
b. Budaya Organisasi (X2) .....	122
c. Gaya Kepemimpinan (X3) .....	128
d. Kinerja Karyawan (Y) .....	134
B. Teknik Analisis Data .....	139
1. Uji Validitas dan Reliabilitas Komunikasi Kerja (X1) .....	139
2. Uji Validitas dan Reliabilitas Budaya Organisasi (X2) .....	142
3. Uji Validitas dan Reliabilitas Gaya Kepemimpinan (X3) .....	144
C. Uji Asumsi Klasik .....	147
1. Uji Normalitas Data .....	147
2. Uji Multikolinieritas .....	150
3. Uji Heteroskedastitas .....	151
D. Hipotesis Penelitian .....	153
1. Koefisien Korelasi .....	153
2. Regresi Linear Sederhana .....	157
a. Komunikasi Kerja (X1) .....	157

b. Budaya Organisasi (X2) .....	158
c. Gaya Kepemimpinan (X3) .....	159
3. Regresi Linear Berganda.....	160
4. Koefisien Determinasi.....	162
5. Uji T (Uji Parsial).....	163
a. Komunikasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan .....	163
b. Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.....	163
c. Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan.....	164
6. Uji F (Uji secara Simultan) .....	165
E. Pembahasan.....	166
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>169</b>
A. Kesimpulan.....	169
B. Saran .....	174
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>176</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA JURNAL.....</b>	<b>181</b>
<b>DAFTAR RIWAYAT HIDUP .....</b>	<b>185</b>
<b>SURAT KETERANGAN RISET</b>	
<b>LAMPIRAN - LAMPIRAN</b>	

## DAFTAR TABEL

Tabel II. 1 Penelitian Terdahulu.....	70
Tabel II. 2 Kerangka Pemikiran.....	74
Tabel III. 1 Struktur Organisasi CV Asia Jaya Mandiri.....	83
Tabel III. 2 Operasional Variabel Penelitian.....	94
Tabel III. 3 Standar Reliabilitas.....	99
Tabel IV. 1 Data Responden_ Jenis Kelamin.....	113
Tabel IV. 2 Data Responden_ Usia.....	114
Tabel IV. 3 Data Responden_ Tingkat Pendidikan Terakhir.....	115
Tabel IV. 4 Indikator_ Memahami.....	116
Tabel IV. 5 Indikator_ Perasaan Senang.....	117
Tabel IV. 6 Indikator_ Apa Adanya.....	117
Tabel IV. 7 Indikator_ Hubungan Baik.....	118
Tabel IV. 8 Indikator_ Bahasa.....	118
Tabel IV. 9 Indikator_ Bertatap Muka.....	119
Tabel IV. 10 Indikator_ Umpan Balik.....	120
Tabel IV. 11 Indikator_ Perasaan.....	120
Tabel IV. 12 Indikator_ Mendengarkan.....	121
Tabel IV. 13 Indikator_ Ketepatan Informasi.....	121
Tabel IV. 14 Indikator_ Mendorong Untuk Berinovasi.....	122
Tabel IV. 15 Indikator_ Perhatian Terhadap Detail Pekerjaan.....	123
Tabel IV. 16 Indikator_ Berorientasi Terhadap Hasil.....	123

Tabel IV. 17 Indikator_Inisiatif.....	124
Tabel IV. 18 Indikator_Fokus Kerjasama Tim.....	124
Tabel IV. 19 Indikator_Mengarahkan .....	125
Tabel IV. 20 Indikator_Berperilaku Sopan dan Hormat .....	125
Tabel IV. 21 Indikator_Bersaing Sehat.....	126
Tabel IV. 22 Indikator_Pengakuan Diri .....	126
Tabel IV. 23 Indikator_Komunikasi Sesuai Kode Etik.....	127
Tabel IV. 24 Indikator_Melibatkan Karyawan .....	128
Tabel IV. 25 Indikator_Memotivasi Karyawan .....	128
Tabel IV. 26 Indikator_Kemampuan Melihat Peluang .....	129
Tabel IV. 27 Indikator_Membimbing dan Memberikan Solusi.....	129
Tabel IV. 28 Indikator_Menerima dan Memperhatikan .....	130
Tabel IV. 29 Indikator_Pengendalian .....	130
Tabel IV. 30 Indikator_Hubungan Baik.....	131
Tabel IV. 31 Indikator_Kecerdasan Mengendalikan Emosional .....	132
Tabel IV. 32 Indikator_Menumbuhkan Kesadaran.....	132
Tabel IV. 33 Indikator_Teladan .....	133
Tabel IV. 34 Indikator_Hasil Kerja Yang Memenuhi Standard.....	134
Tabel IV. 35 Indikator_Pengetahuan Teknis .....	134
Tabel IV. 36 Indikator_Inisiatif.....	135
Tabel IV. 37 Indikator_Kejujuran .....	135
Tabel IV. 38 Indikator_Tanggung Jawab .....	136
Tabel IV. 39 Indikator_Mematuhi Peraturan .....	136

Tabel IV. 40 Indikator_Kerjasama Tim .....	137
Tabel IV. 41 Indikator_Disiplin .....	137
Tabel IV. 42 Indikator_Menerima Masukan Dan Teguran .....	138
Tabel IV. 43 Indikator_Berkoordinasi .....	138
Tabel IV. 44 Case Processing Summary X1 .....	139
Tabel IV. 45 Reliability Statistics X1 .....	139
Tabel IV. 46 Item-Total X1 .....	140
Tabel IV. 47 Item-Total X2 .....	142
Tabel IV. 48 Reliability Statistics X2 .....	142
Tabel IV. 49 Item-Total (X2) .....	143
Tabel IV. 50 Case Processing Summary X3 .....	144
Tabel IV. 51 Reliability Statistics X3 .....	145
Tabel IV. 52 Item-Total (X3) .....	146
Tabel IV. 53 One-Sample Kolmogorov .....	150
Tabel IV. 54 Hasil Uji Multikolinieritas .....	151
Tabel IV. 55 Descriptive Statistics.....	153
Tabel IV. 56 Correlations.....	155
Tabel IV. 57 Entered/Removed.....	156
Tabel IV. 58 Komunikasi Kerja (X1).....	157
Tabel IV. 59 Budaya Organisasi (X2).....	158
Tabel IV. 60 Gaya Kepemimpinan (X3).....	159
Tabel IV. 61 Coefficients .....	160
Tabel IV. 62 Model Summary.....	162

Tabel IV. 63 Coefficients X1 .....	163
Tabel IV. 64 Coefficients X2 .....	163
Tabel IV. 65 Coefficients X3 .....	164
Tabel IV. 66 Anova .....	165

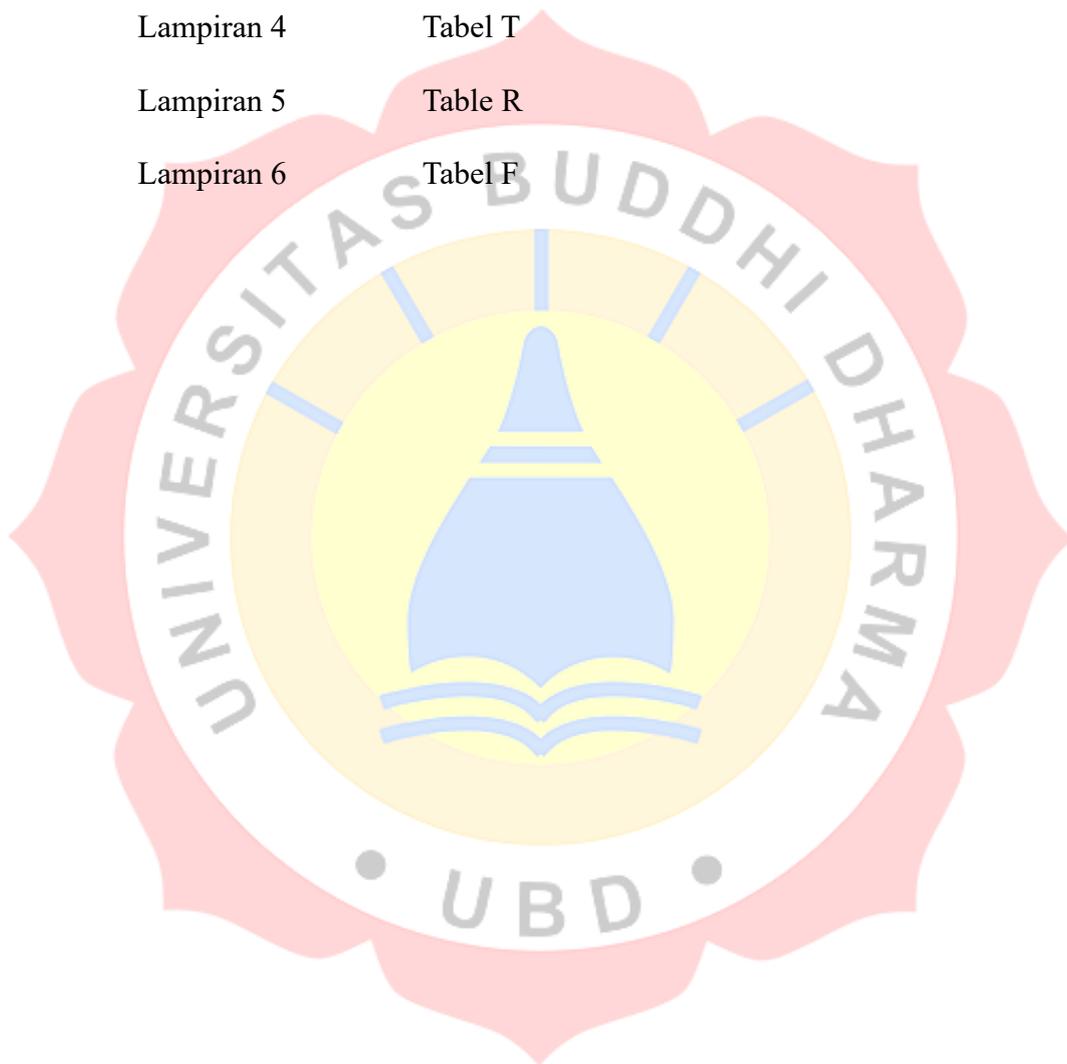


## DAFTAR GAMBAR

Gambar III. 1 Bagian Luar CV Asia Jaya Mandiri.....	78
Gambar III. 2 Bagian Dalam CV Asia Jaya Mandiri.....	78
Gambar III. 3 Print Packaging BIOFINE .....	87
Gambar III. 4 Print Packaging Hokben .....	87
Gambar III. 5 Print Packaging Es Kopi Indonesia .....	87
Gambar III. 6 Print Packaging CHAMPOIL.....	87
Gambar III. 7 Print Packaging BURGARI.....	88
Gambar III. 8 Print Packaging Kosmolux .....	88
Gambar III. 9 Print Packaging Performance Interior .....	88
Gambar III.10 Print Packaging Sika Bond.....	88
Gambar III. 11 Print Packaging Seiv Elasko.....	88
Gambar VI. 1 P-Plot.....	148
Gambar VI. 2 Regression .....	149
Gambar VI. 3 Grafik Scatterplot .....	152

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner
Lampiran 2	Deskripsi Responden
Lampiran 3	Hasil Kuesioner
Lampiran 4	Tabel T
Lampiran 5	Table R
Lampiran 6	Tabel F



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Dalam setiap perusahaan tentunya memiliki tujuan baik dalam jangka pendek dan jangka panjang yang ingin dicapai. Untuk mencapai tujuan tersebut dalam sebuah perusahaan diperlukan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas. Tidak dapat dihindari, persaingan di era perkembangan teknologi dengan persaingan yang ketat akan timbul permasalahan yang hanya dapat diselesaikan oleh manusia karena operasional suatu bisnis disebabkan oleh kurangnya teknologi yang kompleks serta kurangnya sumber daya manusia yang tersedia atau sudah ada. Segalanya tidak akan ada artinya tanpa adanya sumber daya manusia yang mampu memimpin perusahaan dalam menyelesaikan permasalahan yang timbul.

Setiap organisasi harus mampu mengoptimalkan sumber daya manusianya serta mengetahui cara mengelola sumber daya manusianya secara baik. Pengelolaan sumber daya manusia tidak lepas dari faktor-faktor yang diharapkan dapat dicapai oleh pegawai semaksimal mungkin. Keberhasilan atau kegagalan dalam suatu perusahaan terlihat dari bagaimana manajemen mengelola sumber daya manusianya. Efektivitas manusia yang bekerja pada perusahaan dipengaruhi dan mempengaruhi beberapa faktor dengan melalui tahap analisis, faktor - faktor tersebut

adalah komunikasi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan yang harus diperhatikan agar dapat menjalankan tugasnya dengan maksimal.

Komunikasi adalah penyampaian pengetahuan, persepsi dan pemahaman dari seseorang, tempat atau benda ke orang lain digambarkan sebagai komunikasi (Ginting, 2020), ini dapat dilakukan secara dua arah bahkan lebih. Komunikasi terjadi antara individu atau kelompok yang berada pada tingkat posisi yang sama atau setara dalam suatu organisasi maupun komunikasi dari atasan ke bawahan dan dari bawahan ke atasan. Hal ini penting dan memiliki peran kunci dalam mengoordinasikan tugas, menyampaikan informasi, memberikan arahan, dan memastikan pelaksanaan kebijakan dan tujuan perusahaan.

Komunikasi memengaruhi produktivitas, keefektifan, dan hubungan antar karyawan. Ini penting bagi organisasi untuk menyampaikan informasi, arahan, tujuan, dan budaya organisasi kepada semua anggota organisasi sehingga mereka dapat bekerja secara efisien, memahami tujuan perusahaan, dan berkontribusi pada pencapaian tujuan bersama. Cara berkomunikasi karyawan dapat mencerminkan nilai-nilai, etika, dan norma-norma yang dianut oleh organisasi. Misalnya, jika organisasi mendorong komunikasi terbuka dan bekerja sama, hal ini akan tercermin dalam praktik komunikasi internal yang berhubungan dengan budaya organisasi. Komunikasi Kerja sangat memengaruhi budaya organisasi.

Komunikasi kerja dapat mengidentifikasi cara karyawan berinteraksi, apakah mereka merasa didukung dalam berbagi ide, dan apakah ada transparansi dalam pengambilan keputusan adalah faktor yang dapat mempengaruhi budaya perusahaan. Faktor kedua yang mempengaruhi adalah budaya organisasi. Selain komunikasi kerja, terdapat faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu budaya organisasi.

Budaya organisasi menciptakan lingkungan di mana karyawan bekerja. Budaya yang positif dan mendukung dapat memotivasi karyawan, meningkatkan rasa kebanggaan, dan mendorong kerja sama. Sebaliknya, budaya yang buruk atau tidak sesuai dengan nilai-nilai individu dapat memiliki dampak negatif pada kinerja. Budaya organisasi, yang merupakan kumpulan nilai-nilai, norma, keyakinan, dan perilaku yang dianut dan diaplikasikan oleh anggota organisasi yang dapat memengaruhi tingkat disiplin di dalam Perusahaan (Cahyani et al., 2021).

Budaya organisasi yang dipraktikkan oleh para pemimpin memiliki dampak besar pada disiplin karyawan. Jika pemimpin organisasi menunjukkan tingkat disiplin yang tinggi, maka ini dapat menjadi contoh bagi karyawan lainnya. Budaya organisasi dapat membentuk dan memengaruhi gaya kepemimpinan dalam suatu perusahaan yang dapat menciptakan kerangka kerja untuk perilaku dan keputusan dalam perusahaan. Gaya kepemimpinan yang muncul dalam perusahaan seringkali mencerminkan dan disesuaikan dengan nilai-nilai, norma, dan

harapan yang ada dalam budaya tersebut. Selain budaya organisasi terdapat faktor lain yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu gaya kepemimpinan.

Gaya kepemimpinan adalah suatu tindakan seorang pemimpin yang baik terlihat atau tidak terlihat oleh bawahannya. Gaya kepemimpinan dijelaskan oleh filsafat yang koheren, keterampilan, sifat dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Gaya kepemimpinan akan terlihat langsung pada seseorang yang menjadi pemimpin menuju kemampuan bawahannya. Gaya Kepemimpinan itu sendiri adalah pola perilaku ditampilkan sebagai pemimpin ketika dia mencoba mempengaruhi perilaku orang lain (Chassanah, 2022).

Kinerja karyawan adalah pekerjaan yang dapat diselesaikan seseorang dengan menyelesaikan tugas yang diberikan sesuai dengan keahlian, pengalaman, keseriusan, dan waktunya (Hasibuan, 2013 dalam Cahyani et al., 2021). Oleh karena itu, perusahaan harus mempunyai cara untuk mendorong karyawannya bekerja secara efisien dan produktif dengan menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya sesuai dengan peraturan yang ditentukan oleh perusahaan. Peningkatan kinerja merupakan syarat yang sangat penting bagi suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Namun saat ini banyak pegawai yang masih belum bekerja secara efektif.

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh komunikasi yang baik antar setiap karyawan terutama secara internal, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin perusahaan maupun tim. Individu yang memahami nilai-nilai suatu organisasi akan menerapkan nilai-nilai tersebut kedalam kepribadian organisasi. Nilai-nilai dan keyakinan tersebut akan diwujudkan dalam perilaku mereka sehari-hari dalam bekerja dan dari situlah timbul kinerja karyawan maupun organisasi yang baik pula.

Keberhasilan atau kegagalan dalam suatu perusahaan terlihat dari kinerja karyawan. Kinerja ini sendiri merupakan suatu tindakan yang dihasilkan dari implementasi berupa kerja sesuai dengan aturan dan standar yang telah ditetapkan oleh sebuah perusahaan yang dapat membawa perusahaan untuk mencapai tujuannya. Kinerja dapat diukur dan dievaluasi baik secara individu maupun tim dalam melakukan tugas dan tanggung jawab atau pekerjaan tersebut. Kinerja harus terus menerus ditingkatkan agar tujuan perusahaan dapat terealisasi dengan baik.

CV Asia Jaya Mandiri adalah industri yang bergerak dibidang *print packaging*. Sebelumnya bernama Bioprint, kemudian pada bulan januari ditahun 2020 resmi menjadi CV Asia Jaya Mandiri. CV Asia Jaya Mandiri berorientasi menyediakan jasa *printing packaging* berdasarkan keinginan konsumen yang didukung oleh mesin yang berkualitas dan sumber daya manusia yang berpengalaman dan mahir dalam bidangnya. Berdasarkan hasil tanya jawab yang dilaksanakan pada tanggal 6 september 2023.

Wawancara awal dengan staf CV Asia Jaya Mandiri dengan konsep tidak berstruktur, menguatkan hal ini. Pertama, menurut karyawan CV Asia Jaya Mandiri yaitu bahwa komunikasi dari pemimpin kepada karyawan (*Top - down*) yang kurang efektif ketika menyampaikan pesan saat berdiskusi sehingga karyawan sering kali tidak paham dengan apa yang disampaikan yang berdampak pada kegiatan operasional perusahaan dan dapat menciptakan budaya organisasi yang memiliki dampak negatif.

Kedua, menurut karyawan CV Asia Jaya Mandiri, yaitu bahwa budaya organisasi mengenai ketepatan waktu bekerja belum optimal karena mengulang kesalahan yang sama mengenai ketepatan waktu kehadiran baik pada saat masuk maupun pulang kerja. Namun, dilain sisi perusahaan CV Asia Jaya Mandiri Abadi telah menerapkan budaya organisasi seperti keterbukaan dalam berkomunikasi dan sudah berjalan dengan baik.

Ketiga, menurut karyawan CV Asia Jaya Mandiri, yaitu bahwa perusahaan terkendala dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat pada karyawan CV Asia Jaya Mandiri. Pemimpin memperbolehkan karyawannya untuk menyampaikan pemikirannya di setiap tempat pertemuan atau *briefing* yang diselenggarakan oleh pimpinan. Pemimpin saat ini menghargai karyawannya sebagai keluarga dalam organisasi dan selalu melibatkan semua staffnya dalam pengambilan keputusan.

Pimpinan perusahaan juga menerima pendapat dan saran dari karyawannya. Dilain sisi, pemimpina tidak dapat mengendalikan karyawan. Ketidakadaannya sanksi secara tegas yang diberikan perusahaan yang dampak sehingga menghasilkan kesalahan yang terjadi berulang-ulang menjadi sebuah budaya didalam organisasi.

Berdasarkan latar belakang penelitian tersebut, peneliti tertarik untuk membantu ambil peran memberi sumbangsih pemikiran melalui penelitian yang akan dilakukan pada CV Asia Jaya Mandiri dengan judul penelitian “**Analisis Pengaruh Komunikasi Kerja, Budaya Organisasi, Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Yang Berada Pada CV Asia Jaya Mandiri**”.

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, dapat diidentifikasi masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Komunikasi dari pemimpin kepada karyawan (*Top – down*) yang kurang efektif ketika menyampaikan pesan saat berdiskusi sehingga karyawan sering kali tidak paham dengan apa yang disampaikan.
2. Budaya organisasi mengenai ketepatan waktu bekerja belum optimal karena mengulang kesalahan yang sama mengenai ketepatan waktu kehadiran baik pada saat masuk maupun pulang kerja.
3. Kendala yang dihadapi perusahaan dalam menerapkan gaya kepemimpinan yang tepat pada karyawan CV Asia Jaya Mandiri

Dalam hal mengendalikan karyawan. Ketidadaannya sanksi secara tegas yang diberikan perusahaan yang dampak sehingga menghasilkan kesalahan yang terjadi berulang-ulang menjadi sebuah budaya didalam organisasi.

4. Sikap beberapa karyawan belum menggambarkan semangat kerja sehingga menunjukkan kinerja yang optimal.

### **C. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian latar belakang diatas yang telah dipahami, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Apakah komunikasi kerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada CV Asia Jaya Mandiri?
2. Apakah budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada CV Asia Jaya Mandiri?
3. Apakah gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada CV Asia Jaya Mandiri?
4. Apakah komunikasi kerja, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan pada CV Asia Jaya Mandiri?

### **D. Batasan Masalah**

Adanya batasan permasalahan yang membatasi peneliti ketika melakukan penelitian agar tidak beralih dari tujuannya mengenai analisis

pengaruh komunikasi kerja, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada CV Asia Jaya Mandiri.

#### **E. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian latar belakang yang telah dijelaskan di atas untuk penelitian ini, bertujuan untuk menganalisis pengaruh komunikasi internal, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan yang berada pada CV Asia Jaya Mandiri untuk memperoleh informasi yang berkaitan langsung dengan rumusan masalah mengenai :

1. Untuk menguji seberapa besar pengaruh komunikasi kerja terhadap kinerja karyawan pada CV Asia Jaya Mandiri.
2. Untuk menguji seberapa besar pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada CV Asia Jaya Mandiri.
3. Untuk menguji seberapa besar pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada CV Asia Jaya Mandiri.
4. Untuk menguji seberapa besar pengaruh komunikasi kerja, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada CV Asia Jaya Mandiri.

## F. Manfaat Penelitian

Adapun dari penelitian ini yang dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

### 1. Secara Teoritis

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai sumber informasi untuk memperluas pemahaman dan pengetahuan seseorang serta menjadi acuan untuk peneliti selanjutnya mengenai analisis pengaruh komunikasi internal, budaya organisasi, gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada CV Asia Jaya Mandiri.

### 2. Secara Praktisi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk mengembangkan model yang bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan, namun tidak terbatas pada :

#### a. Bagi Peneliti

Untuk memperluas pengetahuan dan lebih dalam memahami pengaruh komunikasi internal, budaya organisasi, gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada CV Asia Jaya Mandiri.

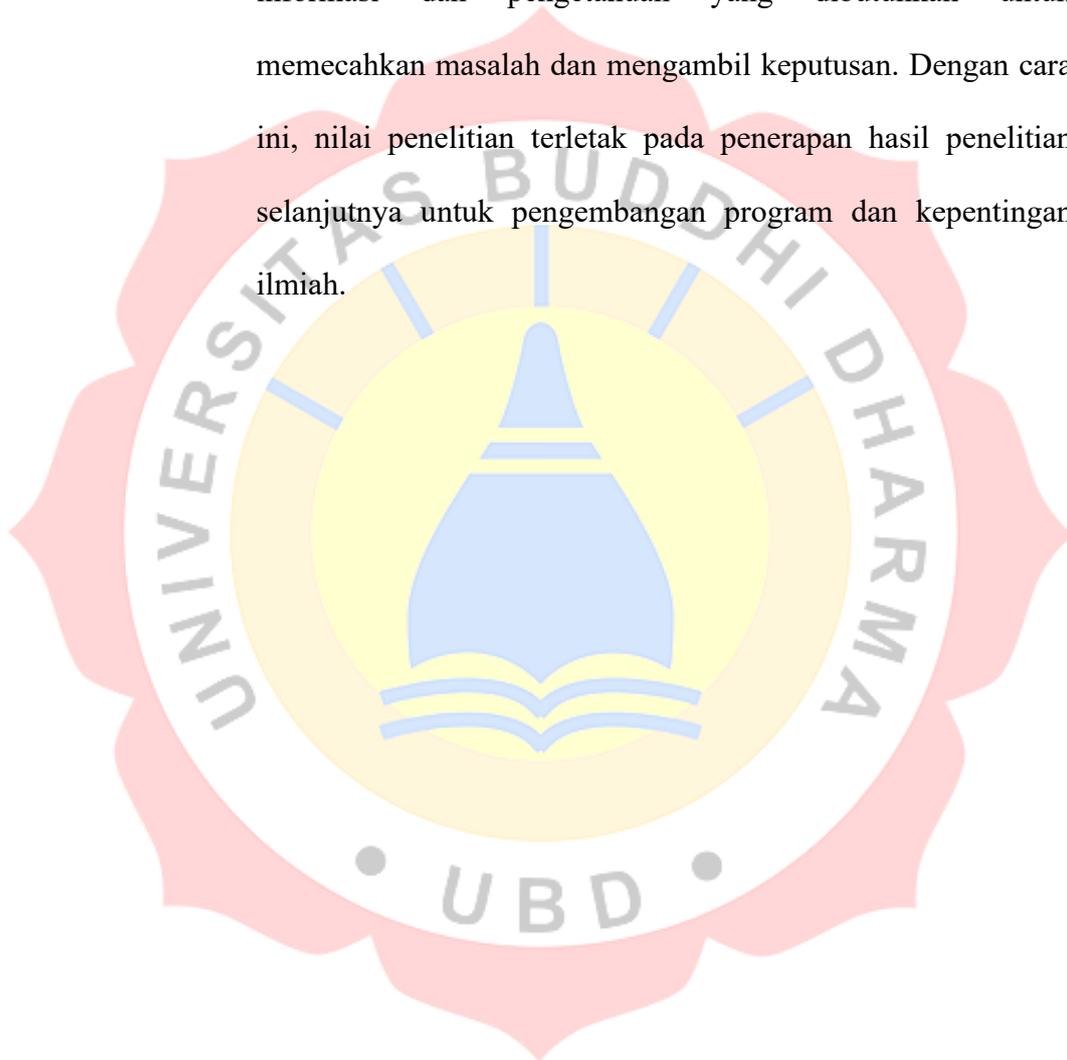
#### b. Bagi Perusahaan

Sebagai masukan atau keterangan lebih lanjut bagi perusahaan maupun pihak-pihak yang berkepentingan di dalamnya, serta dapat dijadikan bahan pertimbangan kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan tentang pengaruh komunikasi

internal, budaya organisasi, gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada CV Asia Jaya Mandiri.

c. Bagi Ilmu Pengetahuan

Peneliti mengharapkan penelitian ini dapat memberikan informasi dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk memecahkan masalah dan mengambil keputusan. Dengan cara ini, nilai penelitian terletak pada penerapan hasil penelitian selanjutnya untuk pengembangan program dan kepentingan ilmiah.



## **G. Sistematika Penulisan Skripsi**

Penelitian ini dilakukan secara terstruktur dan sistematis. Urutan dalam penulisan skripsi adalah sebagai berikut :

### **BAB I PENDAHULUAN**

Pada bab ini akan menguraikan tentang latar belakang penelitian, identifikasi masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

### **BAB II LANDASAN TEORI**

Pada bab ini berisi gambaran umum teori terkait variabel independen dan dependen, analisis hasil penelitian terdahulu, kerangka penelitian, dan perumusan masalah.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Pada bab ini berisi jenis penelitian, objek penelitian, jenis dan sumber data, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, operasionalisasi variabel penelitian

### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Pada bab ini berisi deskripsi data hasil penelitian variabel independen dan dependen, analisis hasil penelitian, pengujian hipotesis, dan pembahasan.

### **BAB V PENUTUP**

Pada bab ini merupakan bab terakhir dari penulisan karya ilmiah yang berisi kesimpulan dan saran

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Gambaran Umum Teori

##### 1. Manajemen Sumber Daya Manusia

###### a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia dipilih dan dikelola dengan cermat. Meskipun teknologi dan peralatan canggih sangat penting, namun sumber daya manusia yang kompeten merupakan faktor penentu keberhasilan suatu perusahaan. Manajemen sumber daya manusia menitik beratkan pada fungsi sumber daya manusia dalam proses manajemen. Kegiatan sumber daya manusia meliputi analisis kualifikasi pekerja potensial, perekrutan, penyaringan calon pekerja, penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan, pelaksanaan penilaian kinerja, dan penggajian pekerja (Desty Febrian et al., 2022).

Menurut Dessler, G. (2000) dalam (Fai, 2023) menyampaikan bahwa :

“Sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, mengevaluasi, memberi kompensasi dan mengatur masalah hubungan karyawan, kesehatan, keselamatan dan keadilan dalam suatu perusahaan.”

Menurut (Anggi, 2020) menyampaikan bahwa :

“Secara garis besar, manajemen sumber daya manusia mengacu pada upaya perusahaan dalam mengelola sumber daya manusianya. Sumber daya ini dimaksudkan untuk mencapai tujuan organisasi yang telah diidentifikasi sebelumnya.”

Menurut Nawawi (2001:37) dalam (Utama, 2020) menyampaikan bahwa :

“sumber daya manusia (SDM) dalam konteks manajemen adalah individu-individu yang bekerja di dalam organisasi atau perusahaan. Mereka dianggap sebagai aset yang dapat diukur secara kuantitatif, artinya kontribusi dan nilai mereka terhadap organisasi dapat diukur dan dinilai secara numerik. Dalam pandangan ini, SDM dianggap sebagai elemen penting yang dapat dielaborasi, dielaborasi, dan dielaborasi dalam upaya manajemen untuk mencapai tujuan organisasi.”

Dapat diambil kesimpulan berdasarkan pemahaman dari beberapa pakar bahwa manajemen sumber daya manusia (SDM) melibatkan berbagai proses yang mencakup akuisisi, pelatihan, evaluasi, kompensasi, serta pengelolaan masalah-masalah yang berkaitan dengan hubungan karyawan, kesehatan, keselamatan, dan keadilan di dalam suatu perusahaan. SDM dianggap sebagai aset yang dapat diukur secara kuantitatif, yang berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi.

## **b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan didefinisikan sebagai rumusan atau realisasi pernyataan misi organisasi yang akan dicapai atau diciptakan selama tahap perencanaan. Berikut pendapat dari pakar perihal tujuan manajemen sumber daya manusia.

Menurut Cushway dalam (Tegor et al., 2020) menyampaikan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia mencakup :

1. Pertimbangkan manajemen ketika mengembangkan kebijakan SDM untuk memastikan organisasi memiliki motivasi dan kinerja yang kuat, pekerja siap menghadapi perubahan, dan persyaratan hukum di tempat kerja terpenuhi pekerja.
2. Menerapkan dan memelihara semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia yang membantu organisasi mencapai tujuannya.
3. Mendukung pengembangan arah dan strategi organisasi secara keseluruhan, terutama mengenai dampaknya terhadap sumber daya manusia.
4. Mendukung dan menciptakan kondisi yang menguntungkan bagi manajer langsung.

5. Mencapai kesepakatan mengenai berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan karyawan untuk menjamin bahwa hal tersebut tidak menghambat kemampuan organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Membangun saluran komunikasi antara pegawai dan manajemen organisasi.
7. Memelihara prinsip manajemen sumber daya manusia organisasi dan standar yang ada.

### **c. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi manajemen tersebut hendaknya dilaksanakan dalam pengelolaan sumber daya manusia. Secara umum, manajemen sumber daya manusia berkembang dan beroperasi melalui sistem HRM yang terintegrasi di lima bidang fungsional, yaitu perencanaan, penempatan staf, pengembangan sumber daya manusia, kompensasi dan tunjangan, serta keselamatan dan kesehatan, serta hubungan pekerja dan buruh.

Dalam (Tegor et al., 2020) menyampaikan bahwa fungsi dari manajemen sumber daya manusia mencakup :

### 1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu proses yang dilakukan secara sistematis untuk memenuhi kebutuhan organisasi dengan sumber daya manusia yang tersedia, baik yang berasal dari eksternal/internal organisasi, perkiraan yang berguna dalam jangka waktu tertentu untuk perekrutan sumber daya manusia dan kegiatan manajemen lainnya.

### 2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian atau penempatan staf adalah proses dimana organisasi memastikan bahwa terdapat cukup karyawan dengan keterampilan yang tepat pada posisi yang tepat pada waktu yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi. SDM meliputi analisis pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi.

### 3. Pengawasan (*Controlling*)

Pemantauan adalah proses menentukan apa yang perlu dilakukan sesuai ketentuan rencana; Oleh karena itu, pemantauan diperlukan untuk memastikan bahwa rencana telah disusun dengan baik dan sebagai pemeriksaan jika terjadi kesalahan. Jika terjadi kesalahan maka harus diperbaiki secepatnya agar operasional organisasi tidak terhambat.

#### 4. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan SDM sebagai tolok ukur pendekatan yang dilakukan organisasi untuk meningkatkan kemampuan kerja seseorang agar lebih mudah mencapai tujuan karirnya, seperti membantu karyawan yang sudah bekerja lama untuk naik jabatan ke jenjang berikutnya mempunyai kesempatan berpindah departemen akan mendapatkan pekerjaan baru, bahkan jabatan baru dan dilaksanakan bagi karyawan yang ada saat ini, bukan karena alasan perpindahan pekerjaan namun karena perkembangan teknologi 4.0 akan segera berpindah ke era teknologi 5.0.

#### 5. Kompensasi dan *Benefit*

Sistem kompensasi yang tepat akan memberikan rasa adil atas kontribusinya dalam mencapai tujuan organisasi. Imbalan dapat berupa salah satu atau kombinasi dari hal-hal berikut: (pembayaran: berapa banyak uang yang diperoleh seseorang selama bekerja; (b) Keuntungan: imbalan finansial tambahan, di luar kompensasi; (c) imbalan non-finansial: imbalan non-moneter seperti kenikmatan atas pekerjaan yang dilakukan atau kepuasan dari lingkungan kerja yang memberikan fleksibilitas.

## 6. Keamanan dan Kesehatan

Keselamatan atau keamanan mencakup perlindungan manusia dari kecelakaan akibat pelaksanaan pekerjaan. Kesehatan mengacu pada tidak adanya penyakit mental fisik pada diri karyawan. Aspek-aspek pekerjaan ini penting karena karyawan yang bekerja di lingkungan yang aman dan sehat akan lebih produktif dan menciptakan manfaat jangka panjang bagi organisasi.

## 7. Pegawai dan Relasi kerja

Keselamatan atau keamanan mencakup melindungi pekerja dari kecelakaan akibat pelaksanaan pekerjaan. Kesehatan mengacu pada tidak adanya penyakit fisik atau mental pada karyawan. Aspek-aspek pekerjaan ini penting karena karyawan yang bekerja di lingkungan yang aman dan sehat akan lebih produktif dan menciptakan manfaat jangka panjang bagi organisasi.

## 8. Riset Sumber Daya Manusia

Ini berarti meneliti adalah seluruh lingkungan kerja. Misalnya, alasan masalah seperti ketidakhadiran yang berlebihan atau keluhan yang berlebihan mungkin tidak ada. Namun, ketika masalah tersebut muncul, penelitian sumber daya manusia sering kali dapat menyoroiti penyebab dan kemungkinan solusinya.

## 2. Komunikasi Kerja

### a. Pengertian Komunikasi

Komunikasi adalah suatu interaksi dengan satu orang bahkan lebih karena ada suatu hal yang ingin disampaikan. Berikut pendapat dari beberapa pakar mengenai komunikasi.

Menurut (Kanal Pengetahuan, 2019) menyampaikan bahwa :

“Komunikasi adalah suatu proses dimana seseorang berusaha mencapai pemahaman dengan cara menyampaikan pesan atau berusaha menjalin persamaan dengan orang lain. Komunikasi dapat berlangsung apabila terdapat komponen atau unsur, yaitu: sumber (komunikator), pesan dan sasaran (komunikan). Kata komunikasi merupakan kata serapan bahasa Inggris (*Communication*), yang secara etimologis berasal dari kata Latin *communis* (*communis*) yang mempunyai arti serupa. Jadi ketika komunikasi berlangsung, harus ada kesamaan terhadap apa yang dibicarakan.”

Menurut Croucher & Daniel Cronn-Mills (2015) dalam (Sugiyono & Lestari, 2021) menyampaikan bahwa :

“Komunikasi adalah suatu proses berbagi makna dengan orang lain. Ada beberapa elemen definisi ini yang memerlukan penjelasan. Suatu proses yang menjelaskan bagaimana dalam komunikasi ada pengirim, pesan, dan penerima. Ketika penerima memberikan tanggapan (*respons* apa pun), terjadilah transaksi antar komunikator.”

Menurut Badrudin (2013) dalam (Wilinny et al., 2019) menyampaikan bahwa :

“Komunikasi berasal dari bahasa Latin, lebih tepatnya *Communis* atau *Communicatio* berarti informasi, berbagi (tentang sesuatu) dan pertukaran pandangan pembicara. Harapkan pertimbangan atau umpan balik dari pendengar.”

Dapat diambil kesimpulan berdasarkan pemahaman dari beberapa pakar bahwa komunikasi melibatkan proses penyampaian pesan dan pemahaman antara individu atau pihak yang berkomunikasi. Ini melibatkan komunikator (sumber), pesan yang disampaikan, dan penerima (komunikan) serta pertukaran makna antara mereka. Komunikasi juga melibatkan respons atau umpan balik dari penerima pesan.

#### **b. Fungsi Komunikasi**

Fungsi komunikasi menunjukkan alur pergerakan berdasarkan perkembangan sosial atau pribadi. Fungsi komunikasi berdasarkan kebutuhan pengguna atau individu berinteraksi. Dengan demikian, fungsi komunikatif dapat melibatkan emosi [dihapus], arahan, rujukan, puisi, fatik, dan metalinguistik dalam kaitannya dengan bahasa.

Menurut Mulyana (2000:12-54) seorang pakar yang berasal dari Indonesia dalam (Takari, 2019) menyampaikan bahwa :

Ada empat fungsi dalam komunikasi, yaitu :

##### 1. Ekspresi eksistensi sosial.

Komunikasi penting untuk pengembangan dan realisasi, konsep diri untuk kelangsungan hidup, kebahagiaan, menghindari stres dan ketegangan psikologis dan sosial.

## 2. Alat ekspresi.

Komunikasi ekspresif tidak langsung berupaya mempengaruhi orang lain, namun hanya sebatas komunikasi berfungsi sebagai alat transmisi. Perasaan/emosi). Emosi dikomunikasikan melalui berbagai isyarat nonverbal. Perasaan meliputi suka, duka, sedih, takut, marah, cemas, marah, dan benci.

## 3. Ritual.

Komunikasi berfungsi sebagai bentuk ritual. Komunikasi sebagai alat sosial sering dilakukan dalam kelompok, seperti upacara kelahiran, khitanan, ulang tahun, pertunangan, pernikahan, ulang tahun perkawinan, hingga upacara kematian.

## 4. Media.

Media bertujuan untuk menginformasikan, mengajar, mendorong, mengubah sikap dan keyakinan, mengubah perilaku, menggerakkan tindakan, dan menghibur. Media hiburan untuk mengalihkan perhatian khalayak dari masalah dan tekanan sosial mereka.

### c. Unsur - Unsur Komunikasi

Proses komunikasi merupakan cara pengirim pesan (*sender*) mengirimkan pesan kepada penerima pesan (*recipient*).

Menurut Sopiah (2008:143) dalam (Wilinny et al., 2019) menyampaikan bahwa :

#### 1. Pengirim

Orang yang mempunyai informasi yang ingin dibagikan kepada orang lain ini yang disebut pengirim. Karyawan dan pemimpin sama-sama dapat menjadi pengirim atau komunikator dalam suatu organisasi.

#### 2. Enkripsi

Pengkodean ini proses mengubah data menjadi sinyal atau simbol tertentu untuk transmisi. Pengirim bertanggung jawab atas proses enkripsi.

#### 3. Pesan

Informasi yang dikirimkan oleh pengirim kepada penerima. Mayoritas pesan disampaikan melalui kata-kata, baik lisan maupun tulisan. Namun, banyak perilaku nonverbal yang berbeda, seperti gerakan tubuh dan ekspresi wajah, juga dapat digunakan untuk menyampaikan pesan.

#### 4. Saluran

Sebagai media alat perantara yang digunakan untuk mengirimkan pesan dari satu pengirim ke pengirim lainnya.

Jalur fisik dimana data ditransmisikan. Komunikasi antarpribadi adalah komunikasi satu lawan satu. Televisi, radio, jaringan komputer, surat kabar, majalah, buku, dan sebagainya merupakan contoh media besar.

#### 5. Penerima

Orang yang ingin menerima informasi dari pengirim disebut sebagai penerima. Informasi yang diterima dari pengirim diterjemahkan oleh penerima.

#### 6. Penerjemah

Suatu pesan dari pengirim, seperti sandi dan surat lainnya dikenal dengan istilah menafsirkan (*decoding*) ini dilakukan dalam bentuk interpretasi isi pesan penerima.

#### 7. Ganguan

Dapat terjadi kapan saja ketika sedang berkomunikasi.

#### 8. Umpan balik

Pada dasarnya adalah reaksi penerima terhadap informasi yang diterima.

#### **d. Faktor Yang Mempengaruhi Komunikasi Kerja**

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas komunikasi, baik yang terjadi pada pengirim maupun pada penerima (Mochamad Chaerul Latief et al., 2019).

##### **1. Pesan keterampilan komunikasi**

Kemampuan berbicara, keterampilan berbahasa, dan kemampuan menulis. Penerima pesan mencakup penerimaan dan menangkap pesan seperti mendengarkan, melihat, dan menafsirkan pesan.

##### **2. Sikap dan cara pandang**

Sikap dari pengirim terhadap penerima pesan, begitu pula sebaliknya. Misalnya, kebencian, opini negatif, dan prasangka menurunkan hari libur mana pun, sehingga mengakibatkan kurangnya respons terhadap isi pesan yang ditugaskan.

##### **3. Pemahaman yang kuat antara penerima dan pengirim pesan.**

Sumber pesan tidak cukup untuk memahami informasi yang dicari yang akan mempengaruhi gaya dan sikap selama proses berlangsung. Sebaliknya, lebih sedikit orang yang menerima pesan-pesan yang berpengetahuan dan informatif. Apa yang sudah terkirim tidak akan dikirimkan lagi baik dalam mencerna informasi.

4. Begitu juga dengan konteks sosial budaya penerima pesan berita ekonomi. penerima reaktivitas pesan respons sumber informasi ditentukan oleh pengirim pesan yang ditugaskan.

**e. Model Komunikasi**

Model komunikasi merupakan gambaran sederhana proses komunikasi yang menunjukkan hubungan antara satu komponen komunikasi dengan komponen lainnya. Presentasi siapa pembicaranya, apa pesannya dan apa saluran (komunikasinya).

Menurut Muhammad (2014:5) dalam (Safari et al., n.d.) menyampaikan bahwa :

“Model ini dimaksudkan untuk membantu masyarakat memahami proses komunikasi dan mengidentifikasi komponen-komponen yang membentuk komunikasi.”

1. Model S – R

Model stimulus-respons (S–R) paling dipengaruhi oleh fundamental. Disiplin ini, terutama yang cenderung ke arah behaviorisme, adalah paradigma psikologi. Hubungan stimulus-respon dijelaskan oleh model ini. Dengan demikian, model S – R mengasumsikan bahwa kata-kata verbal (lisan – tertulis), sinyal non-verbal, gambar, dll dan tindakan tertentu akan menyebabkan yang lain bereaksi dengan cara tertentu

## 2. Model Lasswell

Menurut model komunikasi Harold Lasswell, ada lima pertanyaan yang perlu ditanyakan dan dijawab ketika mempertimbangkan proses komunikasi: siapa (*who*), apa yang dikatakan (*what to say*), dalam media apa (*in which medium*), kepada siapa (*to whom*) dan apa. efek (*what effect*).

### f. Gaya Komunikasi

Menurut Sri Astuti (2006:19) dalam (Safari et al., n.d.) menyampaikan bahwa :

“Ada dua jenis komunikasi organisasi. Pengaruh gaya terhadap suasana komunikasi berbeda-beda.”

Ada dua jenis gaya komunikasi organisasi sebagai berikut :

#### 1. Mengendalikan

Gaya komunikasi yang mengontrol ditentukan oleh keinginan atau niat untuk membatasi, memaksa, dan mengatur perilaku, pikiran, dan emosi. Ini dikenala dengan komunikator satu arah. Dari pada berusaha, perhatikan orang yang mengirim pesan, mereka harus mempercayai pesan tersebut dan peduli terhadap komentar atau komentar digunakan untuk keuntungan pribadi.

## 2. Mengendalikan

Gaya komunikasi yang mengontrol ditentukan oleh keinginan atau niat untuk membatasi, memaksa, dan mengatur perilaku, pikiran, dan emosi. Ini dikenala dengan komunikator satu arah. Dari pada berusaha, perhatikan orang yang mengirim pesan. Mereka harus mempercayai pesan tersebut. mereka tidak peduli atau memperhatikan kecuali komentar atau komentar digunakan untuk keuntungan pribadi.

## 3. Komunikasi Dua Arah

Jenis komunikasi dua arah ini dibedakan dengan aliran pesan yang merambat secara lisan, lisan, dan tulisan dalam dua arah (*two-way communications*). Tindakan komunikatif dilakukan secara terbuka dalam gaya komunikasi ini. Artinya, dalam suasana santai, nyaman, dan informal, setiap anggota organisasi dapat mengemukakan gagasan atau pendapatnya. Karena gaya ini efektif dalam menjaga empati dan kerja sama, gaya ini akan memfasilitasi komunikasi yang berguna dalam organisasi, terutama ketika mengambil keputusan mengenai suatu masalah yang rumit.

### **g. Pendekatan Komunikasi**

Menurut Muhammad (2014:74) dalam (Safari et al., n.d.) menyampaikan bahwa :

“Untuk mengkaji komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi, dapat digunakan tiga pendekatan: makro, mikro, dan individual.”

Masing-masing pendekatan tersebut akan dijelaskan lebih lanjut di bawah ini:

#### **1. Makro**

Organisasi dianggap sebagai struktur global yang berinteraksi dengan lingkungan dalam pendekatan makroskopis. Selama proses interaktif ini, organisasi melakukan aktivitas seperti memproses informasi dari lingkungan, mengidentifikasi, mengintegrasikan, dan menentukan tujuan organisasi dengan pengolahan informasi dan lingkungan, integrasikan dengan organisasi lain, penetapan tujuan.

#### **2. Mikro**

Pendekatan ini berfokus terutama pada komunikasi dalam unit dan subunit dari satu organisasi. Tingkat komunikasi antar anggota kelompok untuk memberikan arahan dan pelatihan, tugas kelompok, mengawasi dan mengarahkan pekerjaan, dan menentukan kepuasan kerja.

### 3. Individual

Pendekatan individu berfokus pada perilaku komunikasi individu di tempat kerja. Komunikasi pribadi di antara mereka menyelesaikan semua tugas yang dijelaskan dalam dua pendekatan sebelumnya. Bentuk komunikasi pribadi antara lain: pembicaraan kerja kelompok; penghindaran dan interaksi dalam pertemuan; tertulis; dan mendukung proposal.

#### **h. Hambatan Komunikasi**

Menurut Sri Astuti (2006:8) dalam (Prajarto, n.d.) menyampaikan bahwa :

##### 1. Hirarki

Seiring pertumbuhan organisasi, strukturnya juga berkembang, sehingga menimbulkan berbagai masalah komunikasi. Karena informasi harus melewati tingkatan (level) tambahan, maka dibutuhkan waktu lebih lama untuk mencapai lokasi yang diinginkan.

Dan cenderung mengurangi akurasi. Informasi diteruskan ke seluruh tingkat organisasi melalui sejumlah “filter” termasuk persepsi, motivasi, kebutuhan individu dan hubungan. Setiap Tingkat rantai komunikasi memiliki kemampuan untuk menambah dan mengubah informasi.

## 2. Wewenang dalam Manajemen

Tanpa wewenang untuk mengambil keputusan, manajer tidak mungkin mencapai tujuannya adalah benar. Di sisi lain, faktanya adalah itu memiliki seseorang yang berkuasa atas orang lain juga melakukan komunikasi dengan sulit.

Banyak atasan yang menganggap dirinya superior tidak dapat menerima keberagaman suatu masalah, kondisi atau hasil yang dapat ditimbulkannya mereka tampak rapuh.

Sebaliknya, banyak bawahan menghindari situasi yang dapat membuat mereka terhina harus mengungkapkan informasi yang dapat menempatkan mereka dalam situasi tersebut dimana mereka tidak terbiasa mencari keuntungan.

## 3. Spesialisasi

Spesialisasi juga menimbulkan banyak masalah.

Perbedaan membuat seperti hidup di dunia yang berbeda.

Akibatnya, menghambat opini publik, menimbulkan kebingungan dan mendorong kesalahan.

### **i. Indikator Komunikasi**

Menurut Daryanto dan Abdullah, (2013:94-95) dalam (Dwi Agustini et al., 2023) menyampaikan bahwa :

#### 1. Memahami informasi yang diterima

Kritik terhadap isi rangsangan seperti pengirim pesan itu yang dituju. orang lain mengerti apa yang dikatakan dan setuju sesuai dengan apa yang kita inginkan.

#### 2. Perasaan senang

Senang ketika pesan yang disampaikan dapat direspon dengan baik pada saat berkomunikasi.

#### 3. Mengatakan apa adanya

Keterbukaan terhadap apa yang sedang terjadi dalam perusahaan tanpa ada yang dikurangi ataupun dlebihkan.

#### 4. Hubungan baik

Secara keseluruhan, komunikasi efektif. Lingkungan psikologis diperlukan agar efektif. Orang yang percaya diri dan pasif. Palsu kegagalan komunikasi masalah hubungan manusia. Hal ini disebabkan oleh kesalahpahaman.

#### 5. Menggunakan bahasa yang baik

Ketika pembicaraan dimulai menggunakan bahasa yang baik dan benar

Menurut (Prajarto, n.d.) menyampaikan bahwa :

“Komunikasi memiliki indikator yang dapat diukur, seperti verbal dan nonverbal, langsung dan tidak langsung.”

1. Bertatap Muka

Berkomunikasi secara bertatap muka dalam beradaptasi antar individu, tim, dan pemimpin maupun lingkungan organisasi.

2. Memberikan umpan balik

Melalui ucapan menjawab secara langsung ketika pertanyaan diajukan, bertanya ketika berbeda pendapat.

3. Merasaka apa yang dirasakan

Emosi yang mampu dikendalikan ketika adanya komunikasi. merasakan apa yang dirasakan oleh orang lain dari sudut pandang orang tersebut tanpa kehilangan identitasnya

Menurut Lestari & Kasmirudin (2017); (Effendy, 2019:122-124); Azzahra et al., (2018) dalam (Chandra et al., n.d.) menyampaikan bahwa :

“Komunikasi internal dapat diukur dengan indikator seperti komunikasi vertikal dari atasan ke bawahan, komunikasi vertikal dari bawahan ke atasan, dan komunikasi horizontal.”

1. Mendengarkan dengan baik

Mendengarkan dengan baik komunikasi yang diterima dari atasan ke bawahann (*downward*) maupun rekan kerja.

## 2. Menyampaikan ketepatan informasi

Menyampaikan ketepatan informasi secara jelas dan tepat yang berhubungan dengan pekerjaan antara individu atau kelompok yang berada pada tingkat posisi yang sama atau setara dalam suatu organisasi. Dalam komunikasi horizontal, orang-orang ini biasanya memiliki tanggung jawab dan peran yang serupa dalam perusahaan, dan mereka berinteraksi untuk berbagi informasi, berkoordinasi, atau bekerja sama dalam proyek atau tugas yang sama.

## 3. Budaya Organisasi

### a. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya kerja dalam perusahaan mewakili nilai-nilai dan prinsip-prinsip yang menjadi visi dan tujuan yang sama pentingnya dengan industri dalam mencapai tujuannya. Budaya organisasi ditentukan oleh bagaimana karyawan memandang karakteristik budaya organisasi, bukan oleh apa yang mereka suka atau tidak suka terhadap budaya tersebut. Artinya, budaya adalah istilah deskriptif. Budaya organisasi merupakan persepsi bersama di antara seluruh anggota organisasi.

Menurut Tobari (2015) dalam (Mochamad Chaerul Latief et al., 2019) menyampaikan bahwa :

“Budaya dapat mewujudkan keinginan dan aspirasi dari para anggota organisasi, dengan hal demikian maka budaya dapat menciptakan kepuasan dan merupakan sumber motivasi yang kuat.”

Menurut Luthans dalam Laksmi (2011: 6) dalam (Rivai, 2020) menyampaikan bahwa :

“Budaya organisasi terdiri dari norma dan nilai yang memandu perilaku anggota organisasi. Agar dapat diterima oleh lingkungannya, setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya dominannya.”

Menurut Edgar Schein (1997:12) dalam (Wibowo, 2018) menyampaikan bahwa :

“Budaya adalah seperangkat asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh kelompok tertentu ketika kelompok tersebut mempelajari dan menguasai masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berfungsi cukup baik untuk dianggap layak untuk mengajarkan anggota baru tentang bagaimana mereka memandang, berpikir dan merasakan tepat terkait dengan pertanyaan tersebut.”

Menurut Robbins dan Judge dalam Sunyoto (2013:225) dalam (M. Sutoro et al., 2020) menyampaikan bahwa :

“Budaya organisasi didefinisikan sebagai seperangkat makna bersama di antara anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain.”

Menurut (Sutrisno, 2016) dalam (Gunawan & Sutrisna, 2022) menyampaikan bahwa :

“Budaya perusahaan adalah seperangkat nilai yang disepakati dan diikuti oleh anggota organisasi yang dinamis dan dapat meningkatkan kinerja karyawan”.

Kesimpulan yang mampu diambil berdasarkan interpretasi dari beberapa pakar yang diartikan bahwa budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana karyawan memahami ciri-ciri budaya organisasi, bukan apakah karyawan menyukai ciri-ciri tersebut atau tidak. Organisasi budaya lebih bersifat deskriptif daripada analogis. Budaya organisasi merupakan aspek penting dalam membentuk identitas, perilaku, dan kinerja suatu organisasi. Budaya yang kuat dan sesuai dapat memberikan manfaat besar dalam mencapai tujuan organisasi serta meningkatkan kepuasan dan motivasi anggota organisasi.

#### **b. Fungsi Budaya Organisasi**

Menurut Yukl dalam Sunyoto (2013 :227) dalam (S. Sutoro, 2020) menyampaikan bahwa :

“Fungsi utama budaya organisasi adalah membantu memahami lingkungan dan menentukan cara merespons untuk mengurangi kecemasan, ketidakamanan, dan kebingungan”.

Menurut Robbins (2002:283) dalam (S. Sutoro, 2020) menjelaskan dua hal, yaitu :

“Fungsi budaya suatu organisasi adalah untuk menyampaikan rasa identitas kepada para anggotanya, sehingga memfasilitasi implementasi komitmen hingga tercapai batasan yang lebih luas di luar batas kepentingan individu, budaya mendorong stabilitas sistem sosial. Budaya adalah ikatan sosial yang mendorong organisasi dengan memberikan standar yang konsisten tentang apa yang harus dikatakan atau dilakukan karyawan, dan budaya kerja sebagai bentuk preferensi dan institusi. bertujuan untuk memberikan panduan dan membentuk perilaku dan sikap karyawan”.

Menurut Tobari (2015) dalam (Mochamad Chaerul Latief et al., 2019) menyampaikan bahwa :

“Budaya dapat mewujudkan keinginan dan aspirasi dari para anggota organisasi, dengan hal demikian maka budaya dapat menciptakan kepuasan dan merupakan sumber motivasi yang kuat.”

Menurut Luthans dalam Laksmi (2011: 6) dalam (Rivai, 2020) menyampaikan bahwa :

“Budaya organisasi terdiri dari norma dan nilai yang memandu perilaku anggota organisasi. Agar dapat diterima oleh lingkungannya, setiap anggota akan berperilaku sesuai dengan budaya dominannya”.

Menurut Robbins dan Judge dalam Sunyoto (2013:225) dalam (M. Sutoro et al., 2020) menyampaikan bahwa :

“Budaya organisasi didefinisikan sebagai seperangkat makna bersama di antara anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dari organisasi lain”.

Menurut Edgar Schein (1997:12) dalam (Wibowo, 2018) menyampaikan bahwa :

“Budaya adalah seperangkat asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh kelompok tertentu ketika kelompok tersebut mempelajari dan menguasai masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal yang telah berfungsi cukup baik untuk dianggap layak untuk mengajarkan anggota baru tentang bagaimana mereka memandang, berpikir dan merasakan tepat terkait dengan pertanyaan tersebut.”

Dapat diambil kesimpulan berdasarkan pemahaman dari beberapa pakar bahwa fungsi budaya organisasi adalah adanya identitas yang ditunjukkan, memperjelas batasan peran, komitmen yang ditunjukkan, adanya pikiran dan akal sehat yang dibangun, dan perilaku standar yang dipertegas.

### c. Jenis - Jenis Budaya Organisasi

Kebanyakan pakar perilaku percaya bahwa budaya organisasi yang terbuka dan partisipatif adalah solusi terbaik dalam situasi apa pun.

Menurut Muchlas (2008) dalam (Jismin et al., n.d.) Ciri-ciri budaya terbuka antara lain :

- a) Bawahan yang dipercayakan
- (b) Komunikasi terbuka
- (c) Kepemimpinan yang penuh perhatian dan suportif
- (d) Memecahkan masalah secara berkelompok
- (e) Otonomi pegawai
- (f) Pertukaran informasi
- (g) tujuan dengan hasil yang berkualitas.

### d. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Hodgetts dan Luthans dalam Ojo (2010) dalam (Jismin et al., n.d.) menyampaikan bahwa karakteristik penting yang berkaitan dengan budaya organisasi, khususnya :

1. keteraturan perilaku yang dapat diamati yang ditandai dengan bahasa, terminologi, dan ritual.

2. Standar tercermin dalam jumlah pekerjaan yang harus dilakukan dan tingkat kerja sama antara manajemen dan karyawan.
3. Nilai-nilai dominan organisasi mendukung dan mengharapkan adanya saling berbagi, untuk menciptakan produk atau jasa yang berkualitas tinggi, tingkat absensi yang rendah dan efisiensi yang tinggi
4. Filosofi yang mapan dalam perusahaan, keyakinan tentang bagaimana memperlakukan karyawan dan pelanggan
5. Peraturan tersebut tidak memerlukan tindakan terhadap perilaku karyawan di berbagai bidang seperti produktivitas, hubungan pelanggan, dan kolaborasi antar kelompok
6. Iklim organisasi tercermin pada cara karyawan berinteraksi satu sama lain, melayani pelanggan, dan bagaimana perasaan mereka terhadap atasannya.

**e. Komponen Budaya Organisasi**

Jika kita melihatnya, ada dua komponen dasar budaya organisasi, yaitu apa yang terlihat jelas sehingga dapat diketahui, dan apa yang tidak terlihat sehingga tidak dapat diidentifikasi karena berkaitan dengan keyakinan, filosofi, nilai dan norma yang dianut. Cara mudah mengetahui budaya dalam suatu organisasi dapat dilihat bagaimana anggota organisasi berperilaku dan kebiasaan seperti apa yang mereka lakukan.

Menurut Schein (2004) dalam (Lubis, 2021) menyampaikan mengenai komponen budaya organisasi seperti berikut :

“Dalam budaya organisasi terdapat 2 dua komponen yang disebut dengan istilah elemen yang bersifat *behavioristic* dan *idealistic*.”

Menurut Sobirin (2007) dalam (Lubis, 2021) menyampaikan bahwa:

“Disebut idealis karena komponen ini merupakan ideologi organisasi yang tidak mudah berubah, padahal organisasi dengan sendirinya harus berubah dan beradaptasi dengan lingkungannya.”

Menurut (Lubis, 2021) menyampaikan bahwa :

“Komponen *behavioral* adalah elemen tidak berwujud yang muncul dalam perilaku sehari-hari anggota serta dalam bentuk lain seperti desain dan arsitektur organisasi.”

Kedua komponen ini tidak dapat dipisahkan dan merupakan satu kesatuan yang dapat membentuk budaya suatu organisasi. Karena bersentuhan langsung dengan lingkungan eksternal organisasi, maka unsur perilaku lebih mudah mengalami perubahan, sedangkan unsur idealis jarang mengalami perubahan karena tersembunyi.

## f. Tingkatan Budaya Organisasi

Schein, Hellriegel, & Slocum, dan Schermerhorn, Hunt, Richard Osborn, & Bien dalam (Lubis, 2021) setuju bahwa budaya organisasi terdiri dari tiga tingkatan.

### 1. Tingkatan Pertama

Pada tingkat ini, Schein menyebutnya “*artifacts*”, Hellriegel dan Slocum “ikon budaya”, dan Schermerhorn, Jr., Hunt, Richard Osborn, dan Bien menyebutnya “budaya yang dapat diamati

Tingkat pertama ini berkaitan dengan aspek budaya yang nyata, seperti simbol, ritual, perilaku verbal dan fisik dalam perwujudan budaya organisasi yang sebenarnya dimana hal tersebut terlihat aktivitas atau bentuk organisasi, seperti struktur dan proses organisasi. organisasi dan produk yang dihasilkannya

### 2. Tingkatan Kedua

Tingkat kedua adalah nilai-nilai pendukung, yang mencakup strategi, tujuan, dan filosofi organisasi, yang semuanya penting dalam kepemimpinan. Nilai ini harus ditanamkan pada setiap anggota organisasi. Nilai adalah pembenaran yang diberikan oleh suatu organisasi mengenai mengapa organisasi tersebut melakukan apa yang dilakukannya.

Ini adalah budaya organisasi tingkat kedua yang lebih sadar daripada artefak. Pada tingkat ini, baik organisasi maupun anggotanya memerlukan bimbingan strategis, tujuan, dan filosofi dari pemimpin organisasi agar dapat bersikap dan bertindak. Oleh karena itu, untuk memahami nilai ini, anggota kunci organisasi diwawancarai secara berkala atau isi artefak seperti dokumen dianalisis.

### 3. Tingkatan Ketiga

Tingkat ketiga melibatkan asumsi dasar, yaitu keyakinan yang dimiliki anggota organisasi tentang diri mereka sendiri, orang lain, dan hubungan mereka dengan orang lain, serta sifat organisasi. organisasi dan mencakup aspek keyakinan, pemikiran dan perasaan keterikatan terhadap organisasi. organisasi. organisasi.

Asumsi inti adalah asumsi implisit yang memandu bagaimana organisasi bertindak dan mengkomunikasikan kepada anggotanya bagaimana mereka melihat, merasakan, dan berpikir. Asumsi dasar, seperti teori yang sedang dipertimbangkan, tidak dapat ditentang dan sulit diubah (Schein, 2010).

Budaya organisasi didasarkan pada asumsi mendasar. Asumsi diterima sebagai bagian dari kehidupan sehari-hari dan perilaku organisasi secara keseluruhan. Keyakinan para pendiri bertanggung jawab membentuk asumsi dasar kehidupan organisasi.

Berdasarkan penjelasan di atas, sebenarnya tercapainya atau terjadinya perilaku positif dalam organisasi atau lembaga disebabkan oleh nilai-nilai, norma-norma, dan asumsi-asumsi yang sudah mendarah daging di kalangan anggota organisasi tersebut. Nilai, norma, dan asumsi organisasi harus dijaga sesuai dengan karakteristik masing-masing organisasi. Padahal, jika kita ingin menumbuhkan sikap atau perilaku yang diinginkan dalam suatu instansi atau organisasi, hal yang paling penting untuk dibenahi adalah bagian terdalam dari suatu budaya, yaitu inti nilai dan asumsi.

### **g. Proses Pembentukan Budaya Organisasi**

Budaya organisasi tidak dapat dibentuk dan diubah dalam semalam; Dibutuhkan waktu dan dalam beberapa kasus banyak uang untuk mengadopsi nilai-nilai baru dalam suatu organisasi. Proses pembentukan budaya dalam suatu organisasi, khususnya munculnya ide-ide atau solusi yang kemudian diintegrasikan ke dalam budaya organisasi, dapat dimulai dari mana saja, baik individu/kelompok, pada tingkat yang lebih rendah/lebih tinggi. Menurut Atmosoeparto dalam (Lubis, 2021) menyampaikan bahwa budaya organisasi yang terbentuk dari beberapa unsur yang ditentukan beberapa hal, yaitu :

1. Lingkungan. Apa yang harus dilakukan suatu bisnis agar berhasil akan ditentukan oleh lingkungan di mana bisnis tersebut beroperasi.
2. Nilai merupakan konsep dan keyakinan mendasar suatu organisasi.
3. Role model atau individu yang berperan sebagai panutan atau mentor bagi karyawan lainnya demi kesuksesannya.
4. Upacara atau ritual adalah acara rutin yang diselenggarakan perusahaan untuk mengungkapkan rasa terima kasih kepada karyawan.

5. *Network*, yaitu jaringan komunikasi informal dalam perusahaan yang dapat digunakan untuk menyebarkan nilai-nilai budaya perusahaan.

#### **h. Proses Mempertahankan Budaya Organisasi**

Budaya organisasi yang kuat harus dipelihara dan bahkan dikembangkan dalam suatu organisasi, walaupun sangat sulit untuk dilakukan. Budaya organisasi dapat dikembangkan dan diubah.

Menurut Soetopo (2010) dalam (Lubis, 2021) menyampaikan bahwa :

“Budaya yang terlalu kuat dapat menimbulkan konsekuensi negatif bagi suatu organisasi, terutama ketika dihadapkan pada tuntutan perubahan mendasar.”

Mengubah dan mempertahankan budaya organisasi agar tetap kuat, Wibowo (2011) dalam (Lubis, 2021) menyampaikan saran sebagai berikut:

1. Pola pikiran yang mulai berubah untuk budaya organisasi yang efektif.
2. Organisasi yang sukses memiliki budaya yang konsisten dengan visi, misi, strategi, tujuan, dan lingkungannya.

3. Kebijakan, prosedur, dan praktik harus konsisten dengan budaya baru untuk menciptakan kepercayaan dan komitmen masyarakat.
4. Rasionalitas yang kuat diperlukan untuk membangun kembali budaya organisasi yang positif.
5. Program perubahan budaya harus menggunakan berbagai mekanisme transmisi budaya untuk memastikan bahwa asimilasi budaya terjadi di seluruh organisasi.
6. Pendekatan partisipatif diperlukan untuk mencapai perubahan budaya yang kuat dan bertahan lama.
7. Komitmen pimpinan puncak sangat penting untuk keberhasilan perubahan budaya.
8. Untuk mempercepat perubahan budaya, para pemimpin opini harus dilibatkan.
9. Impian yang kuat akan budaya baru harus diciptakan, dan
10. Kenali dan perkuat perubahan positif sejak dini dan sering.

#### **i. Indikator Budaya Organisasi**

Untuk mendalami lebih jauh persoalan budaya organisasi, tentu diperlukan pengetahuan tentang variabel-variabel sekunder budaya organisasi.

Menurut Stephen P. Robbins dalam (Jismin et al., n.d.) menyampaikan bahwa :

1. Memberi kesempatan bagi karyawannya untuk berfikir inovatif
2. Memberikan perhatian terhadap detail pekerjaan untuk melihat keseriusan saat bekerja
3. Orientasi terhadap hasil, pemahaman tentang pekerjaan hingga memperoleh hasil kerja yang maksimal.
4. Berinisiatif, Kemampuan untuk menerima tanggung jawab atas tindakan yang diambil. Dengan kata lain, inisiatif mengungkapkan pendapatnya. Inisiatif pribadi ini harus diakui oleh tim atau manajemen suatu organisasi karena melibatkan ide-ide yang bertujuan untuk memajukan dan mengembangkan organisasi atau perusahaan.
5. Fokus kerja sama tim  
Tingkat aktivitas yang berada dalam waktu yang telah ditetapkan bukan secara individual. Sesama rekan kerja dapat memberikan kontribusi yang berharga dan mengutamakan kepentingan bersama.
6. Mengarahkan karyawan. Kemampuan perusahaan untuk menetapkan tujuan dan harapan kinerja
7. Berperilaku santun dan hormat

8. Bersaing sehat dengan baik secara individu maupun kelompok
9. Pengakuan diri. Bentuk apresiasi atas hal-hal yang telah dicapai
10. Komunikasi sesuai dengan kode etik sejauh mana dibatasi dalam komunikasi pada tingkatan atau kedudukan

#### **4. Gaya Kepemimpinan**

##### **a. Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Membahas tentang pemimpin dan kepemimpinan tentang cara menjadi pemimpin yang baik, gaya dan karakteristik yang sesuai dengan kemampuan dan persyaratan kepemimpinan. Pada kenyataannya hanya sedikit pemimpin yang mampu menjalankan kepemimpinan dan membawa pada keadaan yang diinginkan.

Menurut Rivai dan Mulyadi (2013:42) dalam (Pps et al., 2021) menyampaikan bahwa :

“Gaya mengacu pada sikap, gerak, tingkah laku yang baik, gerak, kekuatan dan kemampuan untuk bekerja dengan baik. Gaya kepemimpinan adalah suatu karakteristik kelompok yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya agar mencapai atau melampaui tujuan organisasi. Kepemimpinan juga diartikan sebagai pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering digunakan oleh pemimpin.”

Menurut Ivancevich, dkk. (2006:213) dalam (Pps et al., 2021) menyampaikan bahwa :

“Seorang pemimpin transformasional memotivasi pengikutnya untuk bekerja menuju tujuan daripada keuntungan pribadi jangka pendek dan untuk mencapai kesuksesan dan aktualisasi diri demi keuntungan mereka sendiri dan bukan untuk rasa aman.”

Menurut Surbakti & Kusnawan, (2022) dalam (Enika Sinuraya, 2023) menyampaikan bahwa :

“Pemimpin gaya adalah seseorang yang mampu mengelola, mengarahkan, memerintahkan, dan memotivasi bawahannya untuk mencapai tujuan perusahaan”.

Menurut Kartono (2008) dalam (Argrelia & Sutrisna, n.d.) menyampaikan bahwa :

“Pemimpin mendengarkan bawahan mereka sebelum membuat keputusan. Untuk meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan harus fokus pada gaya kepemimpinan dan motivasi”.

Dapat diambil kesimpulan berdasarkan pemahaman dari beberapa pakar bahwa gaya kepemimpinan memiliki dampak besar dalam memengaruhi bawahannya dan mencapai tujuan organisasi. Pemimpin yang efektif harus memiliki kemampuan untuk memotivasi dan mengarahkan tim mereka menuju kesuksesan yang lebih besar daripada kepentingan pribadi.

## b. Jenis Gaya Kepemimpinan

Dalam (Antony, 2022) menyampaikan bahwa ada lima gaya kepemimpinan yang paling umum digunakan oleh para pemimpin adalah demokratis, otokratis, transformasional, transaksional, dan laissez-faire.

Dibawah ini untuk mengetahui lebih lanjut masing-masing gaya kepemimpinan :

### 1. Gaya Demokratis

Pemimpin yang menggunakan gaya demokratis melibatkan timnya dalam semua pengambilan keputusan. Untuk mencapai tujuan bersama, setiap anggota mempunyai hak suara yang sama dan bobot yang sama dalam mengemukakan pendapat.

### 2. Gaya Outokratis

Seorang pemimpin dengan gaya otokratis mengarahkan timnya ke arah yang berlawanan dengan gaya sebelumnya; dia membuat semua keputusan tanpa berkonsultasi dengan anggota tim. Gaya ini sebenarnya hanya cocok pada situasi tertentu, seperti saat terjadi krisis dan harus mengambil keputusan cepat.

### 3. Gaya Transformasional

Pemimpin transformasional ingin melihat lebih banyak perubahan dan terobosan di berbagai bidang, baik itu mengubah tim, membalikkan keadaan, atau bergerak menuju keuntungan yang lebih tinggi.

### 4. Gaya Transaksional

Pemimpin dengan kepribadian ini cenderung fokus pada tujuan jangka pendek. Mereka juga mendorong anggota tim untuk menjalankan tanggung jawabnya dengan baik dan tidak mengganggu stabilitas tim.

### 5. Gaya *Laissez-Faire*

Tidak ada hierarki kepemimpinan dalam gaya *Laissez-Faire*. Semua struktur organisasi dirancang agar setara dan datar dari satu posisi ke posisi berikutnya. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan ini sering kali membingungkan anggota timnya tentang siapa yang akan mengambil keputusan akhir.

Menurut Ardan et al., (2013) yang dikutip dalam (Kusnawan et al., 2021) buku yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia menyampaikan bahwa :

“Gaya kepemimpinan merupakan pola tindakan dari suatu kepemimpinan yang dipengaruhi oleh faktor dan nilai luar.”

Berikut gaya kepemimpinan menurut Ardan et al., (2013) yang dikutip dalam (Kusnawan et al., 2021) buku yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia menyampaikan bahwa :

a) Kontinum Kepemimpinan

Ini adalah teori klasik yang membahas tentang pengaruh kekuasaan pemimpin dan pengaruh kebebasan bawahan. Warren Schmidt dan Robert Tannenbaum merupakan pionir gaya kepemimpinan ini. Menurut teori ini, terdapat 7 (tujuh) model pengambilan keputusan yang berkaitan dengan dua hal tersebut, yaitu:

- 1) Keputusan dibuat dan diumumkan oleh pemimpin.
- 2) Keputusan dijual oleh pemimpin.
- 3) Pemimpin memberikan saran dan mengajak pertanyaan.
- 4) Pemimpin mengambil keputusan sementara yang dapat berubah.

- 5) Pemimpin mengajukan masalah, mencari umpan balik, dan mengambil keputusan.
- 6) Pemimpin menetapkan batasan dan meminta kelompok menetapkan batasan tersebut.
- 7) Pemimpin telah mendelegasikan wewenang kepada bawahan dalam lingkup yang telah ditetapkan oleh pemimpin.

b) Teori X dan Y

Teori Douglas McGregor membagi pemimpin menjadi dua (dua) tipe, berdasarkan asumsi tentang pengikut.

Secara khusus, X dan Y, di antaranya:

- 1) Teori X adalah gaya kepemimpinan dimana bawahan diawasi secara ketat.
- 2) Teori Y merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan pada pengawasan yang lebih manusiawi terhadap bawahan.

c) Gaya Otokratis dan Demokratis

- 1) Pemimpin otokratis menggunakan kekuatan kepemimpinan yang kuat dan tidak memberikan kebebasan sehingga menyebabkan bawahan menjadi terlalu bergantung pada pemimpin.

Pengawasan yang ketat, disiplin dan hanya keterampilan dasar yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan.

- 2) Para pemimpin Demokrat mengakui bahwa kekuasaan mereka terbatas, waktu dan partai oposisi terbatas, dan sulitnya memberikan saksi. Pekerjaan dilakukan dengan sistem koordinasi, kerja tim, dan akuntabilitas.

d) Inisiasi Struktur dan Konsiderasi

University of Michigan dan Ohio State melakukan penelitian yang mengarah pada teori ini. Berdasarkan hasil penelitian ini, disepakati ada dua (dua) dimensi pengaruh sebagai berikut:

- 1) Struktur inisiasi, dimana pemimpin lebih berperan aktif dalam Merencanakan, mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan bawahan.
- 2) Pertimbangan, dimana pemimpin benar-benar memperhatikan kepentingan dan keharmonisan bawahan dalam mengambil keputusan.. Pemimpin dengan kepribadian ini tidak ingin diperhatikan atau terlalu menonjol.

e) *Managerial Grid*

Robert R. Blake dan Jane S. Mouton mengembangkan teori ini, yang membagi karyawan menjadi dua (dua) jenis mereka yang fokus pada menghasilkan orang lain dan mereka yang tidak fokus pada memproduksi orang lain.

Detail Jaringan Manajemen Kelima:

- 1) *Impoverished Leadership* (1.1). Menunjukkan bahwa tidak ada lagi kekurangan kepemimpinan di dewan direksi atau dalam hasil.
- 2) *Country Club Leadership* (1.9). Umumnya, menanggapi kebutuhan nyata dan meminta umpan balik dari semua pemangku kepentingan.
- 3) *Task Leadership* (9.1). Fokus secara eksklusif pada pencapaian tujuan dan persyaratan tambahan yang mungkin timbul.
- 4) *Middle leaders* (5.5). Pertahankan kepuasan dan kepuasan bawahan dengan hasil.
- 5) *Team leadership* (9.9):

Kriteria keberhasilan dalam kepemimpinan adalah pencapaian tugas-tugas organisasi yang didukung oleh hubungan antara bawahan berdasarkan rasa saling percaya dan menghormati. Menurut Blake

dan Mouton, ini adalah jenis perilaku kepemimpinan yang paling efektif.

### c. Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Menurut (Antonny, 2022) menyampaikan bahwa :

#### 1) Ciri-ciri pribadi pemimpin

Kecerdasan dan dorongan kuat seorang pemimpin akan mempengaruhi gaya kepemimpinannya. Mereka sering mengungguli rekan-rekan mereka dalam hal kecerdasan.

#### 2) Pengetahuan dan pengalaman

Tingkat kemampuan menyelesaikan tugas dengan hasil optimal dalam waktu singkat dan menggunakan seluruh tenaga dan fasilitas secara efektif akan membentuk gaya kepemimpinan seseorang. Pengalaman pemimpin juga akan menjadi pertimbangan dalam menentukan gaya kepemimpinan terbaik.

#### 3) Lokasi dan cuaca

Gaya kepemimpinan yang berbeda-beda akan muncul akibat situasi dan kondisi yang berbeda-beda. Misalnya, ketika situasi sedang kacau, pemimpin yang karismatik akan lebih efektif; jika organisasi stagnan dan tidak berkembang, pemimpin transformasional lebih efektif.

#### **d. Indikator Gaya Kepemimpinan**

Menurut Kartono dalam Lisa Paramita (2017:13) kemudian dikutip dalam (Chassanah, 2022) menyampaikan bahwa :

1. Melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan. Pendekatan sistematis terhadap sifat alternatif yang tersedia dan tindakan yang paling tepat dan diperhitungkan.
2. Memotivasi karyawan agar terus semangat dalam mengerjakan tugas dan tanggungjawabnya. Pemimpin terlibat dalam aktivitas yang melibatkan interaksi ramah dan timbal balik, menghormati sudut pandang yang berlawanan, dan memperhatikan perasaan bawahan atau karyawan.
3. Kemampuan dalam melihat peluang untuk mengembangkan rencana strategis. Seorang pemimpin harus mempunyai visi masa depan dan mampu melihat ke depan juga harus merencanakan secara matang bagaimana perusahaan akan menyikapi peluang yang ada agar tidak tertinggal dari pesaingnya.
4. Membimbing dan memberikan solusi salah satu bentuk tanggungjawab sebagai pemimpin. Tanggung jawab dapat diartikan sebagai kewajiban hukum untuk memikul, memikul tanggung jawab, memikul sesuatu, atau menugaskan tanggung jawab dan menerima tanggung jawab yang sesuai.

5. Menerima dan memerhatikan setiap masukan dengan seksama. Kesanggupan menyampaikan pesan, gagasan, atau pemikiran kepada orang lain agar maksud orang lain dapat dipahami baik secara langsung maupun tidak langsung.
6. Pengendalian. Mengendalikan bawahan. Menjalin kerjasama dengan program kegiatan yang telah direncanakan untuk memastikan setiap program kerja terealisasi dengan baik.
7. Hubungan antara pemimpin dengan bawahan yang erat. Hubungan erat antara pemimpin dan rekan-rekannya melalui penciptaan lingkungan yang mendukung.
8. Menumbuhkan kesadaran mengenai pentingnya patuh terhadap peraturan yang berlaku.
9. Mengambil keputusan yang tepat. Mampu mengambil keputusan yang efektif dan efisien berdasarkan situasi.
10. Teladan. Mampu mendamaikan perkataan dan tindakannya sehingga karyawan akan mengikuti apa yang diinginkan pemimpin untuk mencapai tujuan dengan cara ini. Sebaliknya, karyawan akan ragu untuk menuruti perintah atasannya jika pemimpinnya tidak memberikan contoh yang baik.

## 5. Kinerja Karyawan

### a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja mengacu pada kinerja atau prestasi kerja sebenarnya yang dicapai seseorang. Kinerja adalah kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dicapai seorang pegawai ketika melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Menurut Luthans, 2005 dalam (Tegor et al., 2020) buku yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia menyampaikan bahwa:

“Kinerja berasal dari prestasi kerja atau kinerja aktual, yang mengacu pada kinerja atau prestasi kerja aktual seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dicapai seorang pegawai ketika melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Menurut Mangkunegara (2017) dalam (Kusnawan et al., 2021) buku yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia menyampaikan bahwa :

“Pengertian kotak hasil prestasi kerja adalah hasil kerja seseorang dari segi kualitas dan kuantitas pekerja sesuai dengan tugasnya.”

Menurut Mangkunegara (2011) dalam (Sutrisno et al., 2022) menyampaikan bahwa ;

“Kinerja merupakan hasil kerja kualitatif dan kuantitatif yang dilakukan pegawai dalam menjalankan fungsinya sesuai tanggung jawab yang diberikan.”

Menurut Kharismadi et al., (2019) dalam (Argrelia & Sutrisna, n.d.) menyampaikan bahwa :

“Kinerja karyawan dievaluasi berdasarkan kepatuhan terhadap standar kerja, termasuk kualitas dan kuantitas”.

Dapat diambil kesimpulan berdasarkan pemahaman dari beberapa pakar bahwa kinerja atau prestasi kerja seseorang mencakup unsur kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dicapai ketika melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Dengan demikian, kinerja dapat diukur berdasarkan sejauh mana seseorang mencapai hasil kerja yang memadai dan sesuai dengan harapan, baik dari segi kualitas maupun kuantitasnya dalam menjalankan tugasnya.

## **b. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Dalam praktiknya, kinerja tidak selalu berhasil pekerjaan karyawan dengan persyaratan yang diinginkan bersama karyawan atau organisasi. Ada banyak kendala mempengaruhi kinerja organisasi dan hasil bisnis secara individu adalah baik bagi seorang pemimpin untuk menjadi pemimpin terlebih dahulu. Selidiki faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawannya.

Oleh karena itu, atasan langsung harus menjadi evaluator terhadap bawahannya kenali perbedaan kinerja di antara karyawan di bawah pengawasannya. Bahkan ketika karyawan sedang bekerja

Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja Karyawan yaitu :

### **1. Efektivitas dan efisiensi**

Kegiatan memang efektif, tetapi jika kegiatan memiliki nilai signifikan dalam kaitannya dengan hasil yang dicapai. Namun hal itu menimbulkan ketidakpuasan kalau efektif berarti tidak efisien. di samping itu, jika hasil yang diharapkan penting, aktivitasnya akan terlihat efisien.

## 2. Otoritas

Otoritas merupakan kualitas komunikasi pada organisasi formal. Perintah meliputi Apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan dalam suatu organisasi.

Menurut Timpe sebagaimana dikutip oleh Mangkunegara (2018) dalam (Enika Sinuraya, 2023) menyampaikan bahwa faktor kinerja dapat diamati dari faktor internal dan faktor eksternal, dijelaskan sebagai berikutnya:

### 1. Faktor internal

Faktor yang berhubungan dengan karakteristik seseorang. Misalnya kinerja baik disebabkan karena dia hebat dan memiliki tipe orang pekerja keras, sementara kinerja yang buruk karena orang ini tidak mencoba memperbaiki.

### 2. Faktor eksternal

Faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang berasal dari lingkungan. Seperti tingkah laku, sikap, dan tindakan rekan kerja, bawahan atau kepemimpinan, fasilitas kerja dan lingkungan organisasi.

### c. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan penyedia informasi yang menjalankan tugasnya dalam mengambil dan melaksanakan keputusan seperti promosi, kenaikan gaji, rotasi karyawan, dan pemutusan kontrak kerja Flippo (2005) yang dikutip dalam (Kusnawan et al., 2021).

Menurut (Ronal et al., n.d.-a) menyampaikan bahwa mengevaluasi prestasi kerja berikut orang-orang dalam perusahaan yang ambil andil :

1. Atasan langsung

Atasan langsung adalah orang yang ikut serta dalam menilai prestasi kerja bawahannya dan apabila ada pegawai yang kinerjanya kurang baik, maka atasan langsung bertanggung jawab atas tidak memuaskannya hasil pekerjaan yang diberikan kepada atasannya, beliau harus *open minded* dan memahami kinerja karyawannya.

2. Rekan kerja di tempat kerja

Perlunya saling koordinasi antar rekan kerja dalam melaksanakan pekerjaan dapat memperlancar pekerjaan.

Selain itu, melakukan saling review terhadap pekerjaan rekan satu dengan rekan lainnya dapat menyelaraskan solusi kerja sama.

### 3. Penilaian diri

Karyawan yang mengevaluasi dirinya melalui self-assessment akan mengetahui tingkat kemampuannya dan bagaimana cara meningkatkannya jika terdapat kesenjangan.

### 4. Motivasi Kepemimpinan Bawahan

Evaluasi bawahan terhadap atasan atau manajer dapat memberikan informasi tambahan untuk memahami atasan dan bawahan dapat menempatkan dirinya pada posisi yang tepat ketika bekerja dengan atasan.

#### **d. Jenis Kinerja karyawan**

Menurut (Poppy, 2023) menyampaikan bahwa mengukur dan menganalisis kinerja karyawan, ada beberapa jenis yang perlu diperhatikan:

##### a) Hasil Kuantitatif

Kinerja kuantitatif diukur menggunakan data dan angka, seperti produksi produk, penjualan, atau pencapaian tujuan. Ini membantu menentukan sejauh mana karyawan mencapai tujuan mereka. Misalnya, seorang karyawan menghasilkan 1.200 unit produk dalam sebulan, melebihi target sebesar 190 unit.

b) Hasil Kualitatif

Kualitas hasil kerja, seperti kepuasan pelanggan, kualitas produk, atau inovasi, digunakan untuk mengevaluasi kinerja kualitatif. Ini mengukur nilai yang dibawa karyawan ke suatu produk atau layanan. Misalnya, seorang karyawan meningkatkan kualitas produk dan menerima pujian serta pesanan baru dari pelanggan.

c) Kinerja Individu

Kinerja individu dievaluasi sehubungan dengan tugas dan tanggung jawabnya atau mengukur tingkat penyelesaian tugas seorang karyawan. Misalnya, menyelesaikan proyek dan inisiatif tepat waktu.

d) Kinerja Tim

Kerjasama dan kontribusi untuk mencapai tujuan bersama digunakan untuk mengevaluasi kinerja tim. Misalnya, seorang karyawan berkolaborasi dengan tim untuk menyelesaikan proyek umum.

e) Potensi Kinerja

Potensi Kinerja mengevaluasi kemampuan karyawan untuk mengembangkan dan meningkatkan nilai di masa depan. Misalnya, seorang karyawan menunjukkan minat dan kemampuan untuk memperoleh keterampilan baru.

### e. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Sutrisno (2016) dalam (Fialy Harahap & Tirtayasa, n.d.) menyampaikan bahwa indikator dalam kinerja karyawan ada 6, yaitu:

1. Hasil kerja yang memenuhi memenuhi standard kerja
2. Pengetahuan teknis, yaitu pengetahuan yang berkaitan dengan tugas pekerjaan yang akan dilakukan berdampak langsung pada jumlah pekerjaan yang dilakukan.
3. Inisiatif, khususnya tingkat inisiatif dalam melaksanakan tugas pekerjaan, terutama dalam berbagai bidang kelola masalah yang muncul.
4. Kejujuran dalam bekerja, yang memiliki dampak terhadap semangat kerja dan sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
5. Disiplin waktu dan kehadiran, yaitu ketepatan waktu dan kehadiran.

Menurut Setiawan (2014:147) dalam (Ronal et al., n.d.-b) menyampaikan indikator meliputi :

1. Komitmen dalam bertanggung jawab pelaksanaan pekerjaan berkaitan dengan manajemen waktu dalam bekerja serta ketelitian pekerja dalam melaksanakan pekerjaan.

2. Mematuhi peraturan perusahaan. Mengenai ketepatan waktu/cuti kerja dan kehadiran pada jumlah yang benar. Jumlah ketidakhadiran seorang karyawan perusahaan selama periode tertentu dapat mengungkapkan tingkat kehadirannya.

3. Kerjasama tim. Kemampuan karyawan untuk bekerja dengan orang lain untuk menyelesaikan tugas dengan cara mencapai ketersediaan tinggi dan hasil yang bermanfaat.

4. Kejujuran

Kesesuaian antara apa yang diucapkan dengan fakta yang ada mengungkapkan informasi secara jujur tanpa mengubah isinya (ucapan) dan kesesuaian yang diucapkan dengan tindakan nyata berupa perilaku (perbuatan).

5. Inovatif

Dapat beradaptasi dengan perubahan dengan menemukan ide-ide unik yang akan bermanfaat bagi tim dan perusahaan.

6. Menerima masukan dan teguran.

Hal ini baik dengan kerendahan hati dan siap untuk menjadi lebih baik lagi serta siap dalam menghadapi perubahan

Menurut (Poppy, 2023) menyampaikan bahwa berikut beberapa metrik yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan:

- a) Kualitas Kerja. Mengevaluasi keakuratan, ketepatan waktu, dan hasil pekerjaan sesuai dengan standar SOP.
- b) Produktivitas Kerja. Mengukur efisiensi dan output karyawan selama periode waktu tertentu.
- c) Kehadiran Kerja. Ketidakhadiran, keterlambatan, dan cuti yang diambil.
- d) Disiplin Kerja. Kepatuhan terhadap aturan dan prosedur perusahaan.
- e) Kerja tim. Mampu berkomunikasi, berkolaborasi, dan mencapai tujuan tim.
- f) Berkoordinasi dengan baik untuk mencapai kesatuan tindakan dalam bekerja.

## **B. Hasil Penelitian Terdahulu**

Penulis kemudian memaparkan penelitian terdahulu sebagai data pendukung yang relevan dengan pembahasan, karena penelitian ini erat kaitannya dengan temuan penulis sebelumnya yang telah melakukan studi perbandingan dan penelitian. Penelitian dengan topik tersebut membahas tentang pengaruh gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan disiplin kerja. tentang kinerja karyawan di masa depan. disajikan pada tabel berikut.

Tabel II. 1  
 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul	Variabel Terkait	Hasil Penelitian
1.	(Safari et al., n.d.)	Pengaruh komunikasi organisasi Terhadap kepuasan kerja karyawan di pd. Bpr lpk garut kota cabang bayongbong	Komunikasi	Dari hasil pengujian reliabilitas instrumen, Komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan. Berdasarkan kajian teoritis, variabel lain diluar variabel yang diteliti yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah: kinerja karyawan, Motivasi, kompensasi, efektivitas kepemimpinan, budaya organisasi, dan stress kerja.
2.	(Dwi Agustini et al., 2023)	Pengaruh Kompensasi Finansial Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	Komunikasi Organisasi	Berdasarkan hasil penelitian secara simultan kompensasi finansial dan komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara parsial variabel kompensasi finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, begitu juga dengan variabel komunikasi organisasi berpengaruh

				signifikan terhadap kinerja pegawai
3.	(Amelia Evikasari1, Praptiestri ni., 2020)	Analisa Gaya Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi Dan Komunikasi Internal Terhadap Kinerja Karyawan Batik Nur Hasida Sragen	Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Internal	Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif namun tidak signifikan secara statistik terhadap kinerja pegawai batik Nur Hasida Sragen, Komunikasi internal berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai batik Nur Hasida Sragen, dan semuanya mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai batik Nur Hasida Sragen.
4.	Novi Yona Sidratul Munti, 2020	Analisa Dampak Perkembangan Teknologi Informasi Dan Komunikasi Dalam Bidang Pendidikan	Komunikasi	Dampak pengaruh terhadap budaya dan lingkungan masyarakat, baik berupa dampak positif maupun negatif. Salah satu aspek kehidupan yang berpengaruh dengan perkembangan ini adalah aspek budaya dan lingkungan masyarakat yang sedikit demi sedikit mengalami pergerseran.
5.	(Lubis, 2021)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya organisasi Terhadap	Budaya Organisasi	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan

		Kinerja Karyawan		terhadap kinerja karyawan PT Federal International Finance – Medan dan kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Federal International Finance - Medan.
6.		Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi, Budaya Organisasi, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil	Budaya Organisasi	Hasil penelitian menunjukkan bahwa di lingkungan pemerintahan, peran kepemimpinan sangat berpengaruh. Hal ini terjadi karena sistem kerja struktural atau birokrasi yang menempatkan pimpinan sebagai orang yang memegang kendali penuh terhadap seluruh pegawai..
7.	Ronal Donra Sihaloho, dan Hotlin Siregar., 2020	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Super Setia Sagita Medan	Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menghasilkan secara parsial bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
8.	(Made et al., n.d.)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya	Gaya Kepemimpinan	Hasil Penelitian menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan budaya

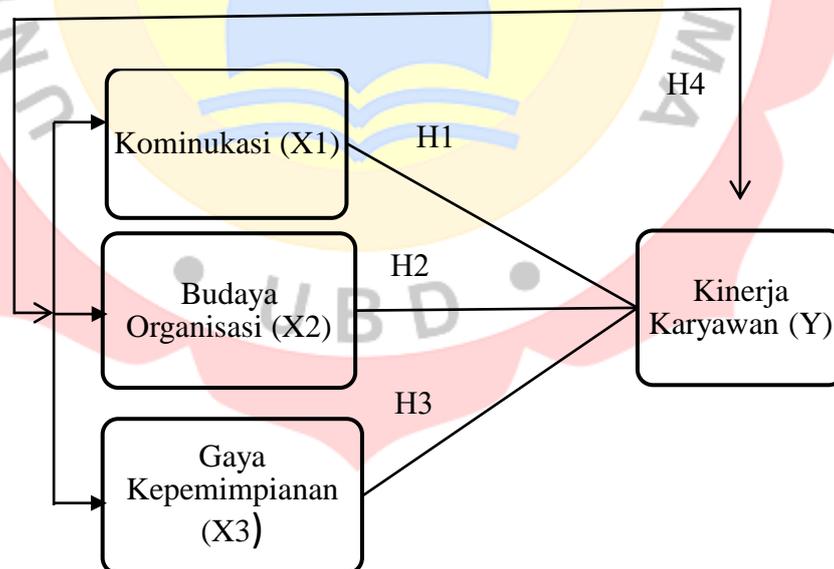
		organisasi terhadap Kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja keuangan		organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja
9.	(Kusnawan & Fen, n.d.)	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Partisipatif, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Karya Megah Gunungmas Karawaci	Gaya Kepemimpinan	Hubungan antara disiplin kerja dengan kinerja pegawai sebesar 70,5% dan sisanya sebesar 29,5% dipengaruhi faktor lain Berdasarkan t hitung untuk gaya kepemimpinan partisipatif sebesar 6,258, motivasi sebesar 2,847, dan disiplin kerja sebesar 1,289 dengan t tabel sebesar 1,66055. F hitung sebesar 76,529 nilai tersebut lebih besar dari F tabel sebesar 3,06 dengan tingkat signifikan 0,0 lebih kecil dari 0,05 maka Ho ditolak dan Ha diterima.

### C. Kerangka Pemikiran

Kerangka berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang signifikan. Selanjutnya penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh yang terjadi antara variabel bebas yaitu komunikasi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan dengan variabel terikat yaitu kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, gambaran dan lengkap dari latar belakang masalah, kerangka berpikir teoritis, terkandung dalam suatu penelitian.

Berdasarkan kerangka teori dan pencarian telah terbentuk model penelitian seperti terlihat pada tabel pencarian di bawah ini :

Tabel II. 2  
Kerangka Pemikiran



Keterangan :

Y : Kinerja Karyawan

H<sub>1</sub> : Pengaruh Komunikasi (X<sub>1</sub>) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

H<sub>2</sub> : Pengaruh Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

H<sub>3</sub> : Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X<sub>3</sub>) Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

H<sub>4</sub> : Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>), Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>), Displin Kerja (X<sub>3</sub>) , Terhadap Kinerja Karyawan (Y)

#### **D. Perumusan Hipotesa**

Berdasarkan kerangka teori dan penelitian, dibentuk model penelitian seperti yang ditunjukkan pada tabel penelitian di bawah ini :

1. Pengaruh variabel komunikasi kerja terhadap variabel kinerja karyawan

Ho : komunikasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan secara parsial.

Ha : komunikasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial.

2. Pengaruh variabel budaya organisasi terhadap variabel kinerja karyawan

Ho : budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial.

Ha : budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial.

3. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan

Ho : gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial.

Ha : gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial.

4. Pengaruh variable komunikasi kerja, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan secara simultan

Ho : komunikasi kerja, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara simultan.

Ha : komunikasi kerja, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan secara simultan.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Jenis Penelitian**

Informasi dikumpulkan oleh penulis ketika melakukan penulisan ini berupa data yang berisi informasi terkait masalah yang akan diteliti.

Menurut Sugiyono (2018, hlm. 2) yang dikutip dalam (Thabroni, 2021) menyampaikan bahwa :

“Metode penulisan adalah suatu cara ilmiah untuk mengumpulkan data untuk tujuan dan kegunaan tertentu. Ilmu penulisan yang didasarkan pada sifat-sifat keilmuan, khususnya rasional, empiris, dan sistematis, sebagaimana digali dalam filsafat ilmu.”

Menurut (Sugiyono, 2019) menyampaikan bahwa :

“Metode penulisan adalah kegiatan pengolahan berupa pengumpulan data, analisis dan pembuatan interpretasi yang berkaitan dengan tujuan penulisan.”

Menurut Steven Dukeshire & Jennifer Thurlow (2010) dalam (Sugiyono, 2019) buku yang berjudul Metode Penulisan Pendidikan menyampaikan bahwa :

“Penulisan adalah pengumpulan dan penyajian informasi secara sistematis mengumpulkan data dan menyajikan hasil.”

Dalam hal ini dapat disimpulkan bahwa secara umum metode penulisan diartikan sebagai suatu metode ilmiah untuk mengumpulkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Metode yang digunakan oleh

penulis dalam melakukan penulisan ini adalah Metode Penulisan Kuantitatif yang melibatkan penggunaan angka-angka untuk membantu mengidentifikasi, menggambarkan dan memecahkan berbagai masalah dengan menggunakan Teknik Analisa data deskriptif.

Menurut (Fauzi et al., 2019) menyampaikan bahwa metode kuantitatif sebagai berikut :

“Data kuantitatif adalah data dalam bentuk numerik yang mengidentifikasi suatu kuantitas atau kuantitas dan data ini menggunakan skala interval dan rasio.”

Menurut (Sugiyono, 2019) menyampaikan bahwa metode kuantitatif sebagai berikut :

“Metode kuantitatif dapat dipahami sebagai metode penulisan yang berlandaskan filosofi positivisme, digunakan untuk mempelajari populasi atau sampel tertentu, mengumpulkan data dengan menggunakan alat penulisan, menganalisis. Menganalisis data kuantitatif/statistik untuk tujuan mendeskripsikan dan menguji hipotesis yang telah ditentukan.”

Menurut (Sugiyono, 2019) menyampaikan bahwa deskriptif adalah sebagai berikut :

“Deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku.”

Informasi yang dikumpulkan dalam penulisan ini menggunakan metode kuantitatif survei dengan menyebarkan kuesioner kepada responden. Penyebaran kuesioner diberikan untuk mengumpulkan

informasi yang berisi tanggapan konsumen untuk pertanyaan dan pernyataan mengenai permasalahan yang memerlukan penulisan.

## **B. Objek Penelitian**

### **1. Sejarah Perusahaan**

Berdiri sejak tahun 2000, bergerak di bidang printing kemasan yang bekerjasama dengan PT Bioplast Unggul. Pada tahun 2012 bergabung dengan PT Bioplast Unggul menjadi Bioprint. Kemudian pada tahun 2019 memisahkan diri dari PT Bioplast Unggul menjadi CV Asia Jaya Mandiri.

Pada penulisan ini, penulis menjadikan CV Asia Jaya Mandiri sebagai objek penulisan yang berlokasi pada Jl. Raya Pasar Kemis Km.3,5 No.81, Tangerang, 15560 dengan luas bangunan sebesar 672 m<sup>2</sup> (24 m x 28 m). Penulisan ini bertujuan untuk menguji pengaruh komunikasi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada CV Asia Jaya Mandiri. Berikut bangunan dari CV Asia Jaya Mandiri.



*Gambar III. 1*  
*Bagian Luar CV Asia Jaya Mandiri*



*Gambar III. 2*  
*Bagian Dalam CV Asia Jaya Mandiri*

## 2. Visi dan Misi Perusahaan

### a. Visi

Visi adalah pernyataan yang menggambarkan apa yang ingin dicapai perusahaan dalam jangka panjang, biasanya dalam jangka waktu 5 sampai 10 tahun atau lebih serta menetapkan arah yang jelas bagi perencanaan dan implementasi strategis perusahaan ditingkat senior yang mempunyai pengaruh besar terhadap proses pengambilan keputusan dan alokasi sumber daya perusahaan

Menurut Aditya (2010) dalam (Kho, 2019) menyampaikan bahwa visi sebagai berikut :

“Visi adalah pandangan jangka panjang perusahaan, tujuannya, dan apa yang perlu dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut di masa depan.”

Berikut ini visi dari CV Asia Jaya Mandiri, yaitu :

*“Our Vision Is To Create Innovative Packaging Solution  
Fit For Every Needs.”*

“Visi kami adalah menciptakan solusi pengemasan inovatif yang sesuai untuk setiap kebutuhan”.

#### **b. Misi**

Misi mengidentifikasi bisnis dimana perusahaan beroperasi dan mengapa perusahaan itu ada atau apa tujuannya. Setiap perusahaan hendaknya mempunyai pernyataan tujuan yang sesuai untuk menarik minat masyarakat terhadap apa yang dilakukan perusahaan dan memotivasi mereka untuk menjadi bagian dari organisasi. Pernyataan misi juga perlu menjelaskan strategi bisnis perusahaan dan biasanya terdiri dari beberapa kalimat.

Menurut Arman (2008) dalam (Kho, 2019) menyatakan bahwa misi sebagai berikut :

“Misi adalah pernyataan yang mendefinisikan apa yang sedang dilakukan atau ingin dicapai dalam waktu dekat atau saat ini.”

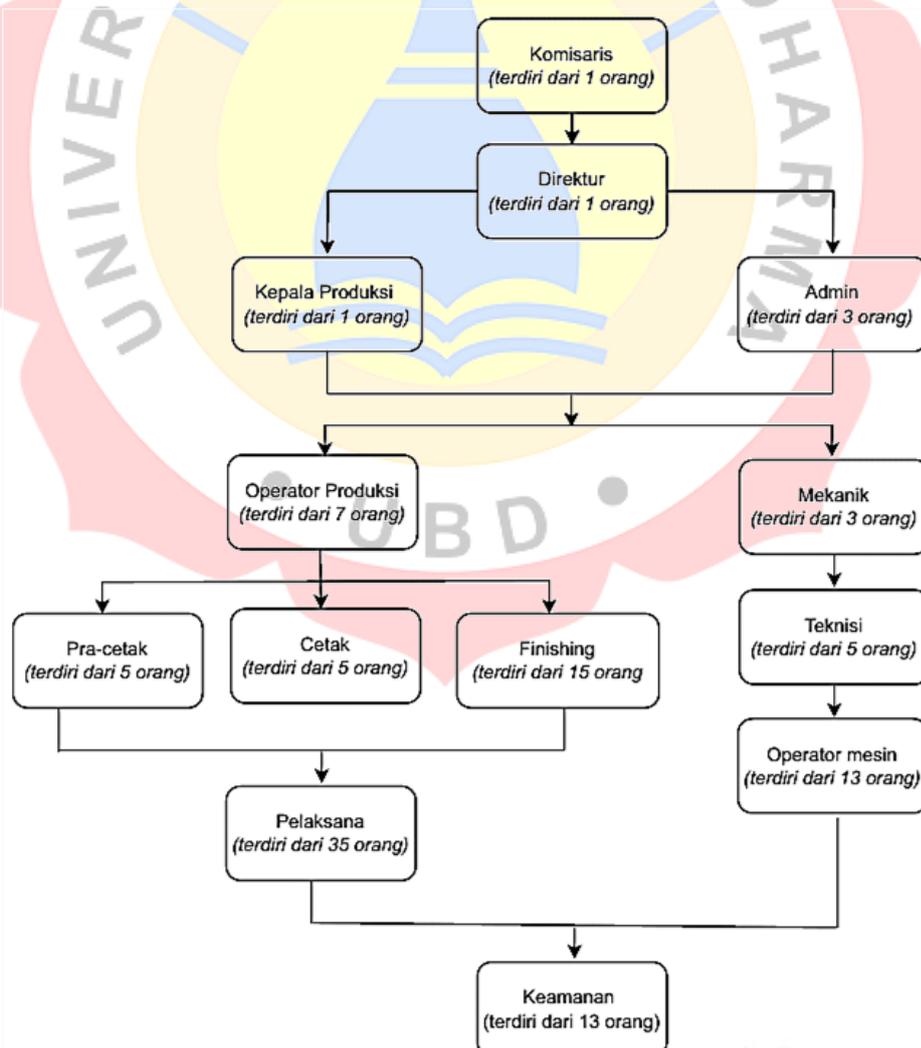
CV Asia Jaya Mandiri memiliki misi yang terdiri dari 5, yaitu :

1. *To provide optimal packaging solutions to all customers* (memberikan solusi pengemasan yang optimal kepada seluruh pelanggan).
2. *To be innovative in product development* (menjadi inovatif dalam pengembangan produk).
3. *To maximize customer satisfaction through quality products and services* (untuk memaksimalkan kepuasan pelanggan melalui produk dan layanan berkualitas).
4. *To deliver strong, professional, and efficient work management* (memberikan manajemen kerja yang kuat, profesional, dan efisien).
5. *To build highly talented individuals who values honesty, discipline and integrity* (untuk membangun individu yang sangat berbakat yang menghargai kejujuran, disiplin dan integritas).

### 3. Struktur Organisasi

Struktur organisasi menggambarkan komponen yang membentuk suatu perusahaan khususnya pada CV Asia Jaya Mandiri, setiap individu atau karyawan yang mempunyai kedudukan dan fungsinya masing-masing dan dibuat untuk kepentingan perusahaan dengan menempatkan orang-orang yang berkompeten sesuai bidang dan keahliannya lebih dahulu. Berikut ini struktur organisasi pada CV Asia Jaya Mandiri.

Tabel III. 1  
Struktur Organisasi CV Asia Jaya Mandiri



#### 4. Uraian Tugas

Berikut ini uraian tugas dari dari masing-masing karyawan sesuai kedudukannya dan fungsinya yang telah tersusun dalam sebuah struktur organisasi pada CV Asia Jaya Mandiri.

##### a. Komisaris

Pada bagian komisaris, ini terdiri dari 1 orang, berikut uraian tugasnya ;

- a) Mengawasi Direksi dalam menjalankan kegiatan perusahaan serta memberikan nasihat kepada Direksi.
- b) Melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) dan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP).
- c) Mengawasi dan mengevaluasi kinerja Direksi.
- d) Mengkaji sistem manajemen.

##### b. Direktur

Pada bagian direktur, ini terdiri dari 1 orang, berikut uraian tugasnya ;

1. Memimpin dan mengurus perusahaan sesuai dengan kepentingan dan tujuan perusahaan.
2. Menguasai, memelihara dan mengurus kekayaan.
3. Direksi mengatur pola pembagian tugas masing-masing.

c. Kepala produksi

Pada bagian kepala produksi, ini terdiri dari 1 orang, berikut uraian tugasnya ;

1. Bertanggung jawab melaksanakan dan mengawasi proses produksi.
2. Menjaga dan mengawasi agar mutu proses dan mutu barang jadi sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan.
3. Bertanggung jawab atas perawatan mesin-mesin produksi dan *screen printing*.
4. Dapat berkoordinasi dengan bagian lain yang berkaitan dengan keberlangsungan produksi.
5. Mencatat laporan pembuangan limbah.

d. Admin

Pada bagian admin, ini terdiri dari 3 orang, berikut uraian tugasnya ;

1. Bertanggung jawab atas masuk/keluarnya barang.
2. Bertanggung jawab mencatat, menghitung, dan menyetok bahan baku.
3. Membuat laporan keuangan.
4. Merekap hasil printing setiap bulan.

e. Operator

Pada bagian operator dibagi menjadi 3 bagian, yaitu :

1. Bertanggung jawab mengoperasikan mesin dan peralatan yang terdiri dari 5 mesin selama proses produksi, pada tugas ini terdiri dari 13 orang.
2. Menyeleksi dan memastikan hasil *printing* produk sesuai dengan standar perusahaan, pada tugas ini terdiri dari 67 karyawan tetap.
3. Memelihara dan merawat mesin tetap bersih dan terawat, pada bagian ini terdiri dari 9 orang

f. Keamanan

Pada bagian keamanan, ini terdiri dari 13 orang, berikut uraian tugasnya ;

1. Melakukan penilaian risiko untuk mengidentifikasi potensi bahaya dan bahaya di lingkungan produksi.
2. Memastikan bahwa semua tindakan keamanan dilaksanakan sesuai dengan standar yang berlaku. Penggunaan metode pembuatan yang aman dan penggunaan bahan kimia yang benar.
3. Mengkomunikasikan prosedur darurat kepada semua karyawan ketika keadaan darurat seperti kebakaran, tumpahan bahan berbahaya, dan insiden lainnya.

## 5. Produk Yang Dihasilkan

CV Asia Jaya Mandiri menyediakan jasa mencetak desain kemasan berdasarkan kebutuhan dan keinginan konsumen dengan berbagai macam ukuran. Proses produksi dijalankan berdasarkan PO (*purchase order*). Berikut dibawah ini contoh produk yang dihasilkan oleh CV Asia Jaya Mandiri.

a. Biofine

b. Hokben



Gambar III. 1  
Print Packaging BIOFINE

Gambar III. 2  
Print Packaging Hokben

c. Es kopi Indonesia

d. Champoil



Gambar III. 3  
Print Packaging Es Kopi Indonesia

Gambar III. 4  
Print Packaging CHAMPOIL

e. Burgari



Gambar III. 5  
Print Packaging BURGARI

f. Print Packaging BIOFINE



Gambar III. 6  
Print Packaging Kosmolux

g. Performance Interior



Gambar III. 7  
Print Packaging Performance Interior

h. Sika Bond



Gambar III. 8  
Print Packaging Sika Bond

i. Seiv Paint



Gambar III. 9 Print Packaging  
Seiv Elasko

### **C. Jenis dan Sumber Data**

Pada penulisan ini data yang penulis gunakan berdasar dari data sekunder dan data primer. Berikut penjelasan dari kedua sumber tersebut.

#### **1. Data Primer**

Data primer didapatkan langsung dengan cara wawancara, observasi, dan survei. Cara dalam mendapatkan data primer, yaitu Pertama, wawancara dengan perwakilan karyawan yang bekerja dan berkontribusi langsung dengan perusahaan. Kedua, observasi pada objek penulisan untuk memastikan kebenaran yang telah diperoleh dari wawancara kemudian hasilnya dikaitkan dengan penulis terdahulu. Ketiga, survei langsung dengan menyebarkan kuesioner dalam bentuk fisik kepada karyawan CV Asia Jaya Mandiri. Penulis menggunakan data primer dalam bentuk menyebarkan kuisisioner dalam bentuk fisik kepada karyawan CV Asia Jaya Mandiri.

#### **2. Data Sekunder**

Data yang didapatkan melalui perantara dalam suatu media yang dipresentasikan dalam bentuk dokumen, data yang berisi informasi, dan pendukung lainnya. Data yang terkumpul telah diolah oleh pihak perusahaan yang kemudian dipublikasikan sesuai dengan kepentingan. Data sekunder dalam penulisan ini diperoleh dari buku dan jurnal yang berhubungan dengan variable yang diteliti sebagai pelengkap dalam penelitian ini.

## D. Populasi dan Sampel

### 1. Populasi

Populasi adalah kumpulan individu-individu yang memiliki kualitas dan karakteristik yang telah ditentukan. Nazir (2003) dalam (P.Sinambela & Sinambela, 2021).

Menurut Sugiyono (2018:130) dalam (Imron, 2019) menyampaikan bahwa :

“Populasi sebagai wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya..”

Menurut Sugiyono (2019:126) menyampaikan bahwa:

“Populasi adalah kategori luas yang mencakup subjek dan objek dengan jumlah dan karakteristik tertentu yang dipilih oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan.”

Berdasarkan pengertian populasi di atas, maka yang akan dijadikan populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan CV Asia Jaya Mandiri yang berjumlah 107 orang.

## 2. Sampel

Menurut (Sugiyono, 2019) menyampaikan bahwa :

“Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik suatu populasi”

Menurut Sugiyono (2018:131) dalam (Imron, 2019) menyampaikan bahwa :

“Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut.”

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik nonprobability sampling dengan metode sampling insidental untuk menentukan sampel penelitian.

Menurut Sugiyono (2018:136) menyampaikan bahwa :

“Nonprobability sampling adalah teknik pengambilan sampel yang tidak setiap unsur atau anggota populasi mempunyai peluang yang sama untuk dipilih menjadi sampel.”

Menurut Sugiyono (2018:138) menyampaikan bahwa :

“Sampling insidental adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja secara kebetulan/insidental bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel, bila dipandang orang yang kebetulan ditemui itu cocok dengan sumber data.”

Menurut Roscoe dalam Sugiyono (2015:12) dikutip oleh (Imron, 2019) menyampaikan bahwa :

“Ukuran sampel yang layak digunakan dalam penelitian adalah antara 30 s/d 500.”

Menurut (Sugiyono 2020, 133) menyampaikan bahwa :

“Dalam penelitian ini penulis mengambil sampel menggunakan teknik *Simple Random Sampling*. *Simple Random Sampling* adalah adalah teknik pengambilan anggota sampel dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang berada dalam populasi tersebut.”

Dalam penulisan ini penulis mengambil sampel sebanyak 107 karyawan seluruh karyawan CV Asia Jaya Mandiri dengan menggunakan sampel jenuh dimana jumlah populasi dan sampel berjumlah sama, hal ini dikarenakan keterbatasan dari jumlah populasi.

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Pada dasarnya penulisan adalah suatu kegiatan yang bertujuan untuk mengumpulkan data. Setelah hasil penulisan dilakukan maka data harus diolah dan disajikan.

Menurut Sinambela (2019) dalam (P.Sinambela & Sinambela, 2021) menyampaikan bahwa :

“Jika tidak, hasil pengukuran tidak akan diinterpretasikan dan merupakan informasi mentah yang tidak dapat dipelajari.”

Dalam Teknik pengumpulan data dapat berupa interview (wawancara), kuesioner (angket), observasi (pengamatan), dan gabungan dari ketiga teknik tersebut. Berikut penjelasan lebih dalam mengenai teknik pengumpulan data.

## F. Operasionalisasi Variabel Penelitian

Dalam penelitian ini terdiri dari tiga variabel yaitu komunikasi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan, terhadap kinerja karyawan. Variabel penelitian dibagi menjadi dua yaitu variabel bebas (dependen) dan variabel terikat (independen).

Menurut Tritjahjo Danny Soesilo dalam (Ulfa, 2021) menyampaikan bahwa :

“Variabel bebas adalah variabel yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh variabel terikat (dependent) sebagai penyebab berubahnya atau munculnya variabel terikat (dependent).”

Menurut (Ulfa, 2021) menyampaikan bahwa :

“Variabel berpikir struktural sains menjadi suatu variabel akibat adanya perubahan pada variabel lain menjadikan perhatian atau masalah utama peneliti sebagai ketidakmampuan peneliti untuk bebas, yang kemudian dijadikan objek penelitian.”

Jadi, dapat diambil kesimpulan bahwa, adanya akibat dari variabel independen (bebas) yang mempengaruhi variabel dependen (terikat). Lambang pada variabel independent adalah huruf X dan variabel dependen dilambangkan dengan huruf Y. Dalam penelitian ini, operasional variabel disajikan kedalam bentuk sebuah tabel dibawah sebagai berikut :

Tabel III. 2

## Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Skala
Komunikasi (X1)	1. Pengaruh pada sikap	1. Memahami informasi 2. Perasaan senang 3. Apa adanya	Ordinal
	2. Hubungan yang semakin membaik	4. Hubungan baik 5. Bahasa	
	3. Tindakan	6. Bertatap muka 7. Umpan balik 8. Perasaan 9. Mendengarkan 10. Ketepatan informasi	
Sumber : Daryanto dan Abdullah, (2013:94-95) dalam (Dwi Agustini et al., 2023) ; (Prajarto, n.d.); (Chandra et al., n.d.)			
Variabel	Sub Variabel	Indikator	Skala
Budaya Organisasi (X2)	1. Keterlibatan	1. Mendorong untuk berinovasi	Ordinal
	2. Perhatian detail	2. Perhatian terhadap detail pekerjaan	
	3. Berorientasi terhadap hasil	3. Hasil kerja yang maksimal	
	4. Proaktif	4. Inisiatif	
	5. Orientasi pada tim	5. Fokus Kerjasama tim 6. Mengarahakan	
	6. Standar perilaku	7. Berperilaku sopan dan hormat	
	7. Keagresifan	8. Bersaing sehat 9. Pengakuan diri	
	8. Pola Komunikasi	10. Komunikasi sesuai dengan kode etik	
Sumber : (Jismin et al., n.d.)			

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Skala
Gaya Kepemimpinan (X3)	1. Kemampuan komunikasi	1. Melibatkan karyawan dalam pengambilan Keputusan	Ordinal
	2. Kemampuan memotivasi	2. Memotivasi karyawan	
	3. Kemampuan mengendalikan bawahan	3. Melihat peluang 4. Membimbing dan memberikan solusi 5. Menerima dan memperhatikan setiap masukan 6. Pengendalian 7. Hubungan baik	
	4. Kemampuan mengendalikan emosi	8. Kecerdasan mengendalikan emosional 9. Menumbuhkan kesadaran pentingnya patuh terhadap peraturan	
	5. Konsistensi tindakan	10. Teladan	
Sumber : (Chassanah, 2022)			
Variabel	Sub Variabel	Indikator	Skala
Kinerja Karyawan (Y)	1. Kuantitas	1. Hasil kerja memenuhi standard 2. Pengetahuan teknis	Ordinal
	2. Inovatif	3. Inisiatif	
	3. Kualitas	4. Kejujuran 5. Tanggung jawab 6. Mematuhi peraturan 7. Kerjasama tim 8. Disiplin	
	4. Tim	9. Menerima masukan dan teguran 10. Berkoordinasi	
Sumber : (Fialy Harahap & Tirtayasa, n.d.)			

## G. Teknik Analisa Data

Pada penelitian ini, penulis menggunakan teknik analisis data statistik, untuk menguji pengaruh komunikasi, budaya organisasi, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan. Kuesioner yang telah diisi oleh responden kemudian dikelola menggunakan diaplikasikan pada IBM SPSS 25 (*statistical product and service solution*) (Suleman & Rahimin, 2021). Berikut ini penjabaran dari teknik yang digunakan penulis dalam penelitian ini.

### 1. Teknik Deskriptif

Teknik untuk menganalisis data, caranya dengan mendeskripsikan atau mengilustrasikan data yang telah dikumpulkan apa adanya, tanpa bermaksud menarik kesimpulan atau menggeneralisasi secara luas (Sugiyono, 2019).

Tujuan dari statistik deskriptif adalah untuk menggambarkan atau menjelaskan gambaran data yang berkaitan dengan variabel-variabel yang telah diteliti guna menguji keakuratan sebaran data sampel, penelitian menunjukkan minimum, maksimum, rata-rata (*mean*), dan standar deviasi masing-masing variabel penelitian, serta pengecekan kualitas data yang dihasilkan dengan menggunakan uji validitas dan reliabilitas.

## 2. Uji Validitas

Derajat keakuratan alat ukur penelitian dalam kaitannya dengan isi atau makna sebenarnya yang diukur disebut validitas dalam penelitian (P.Sinambela & Sinambela, 2021). Suatu kuesioner dikatakan valid apabila pertanyaan-pertanyaan yang ada di dalamnya mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

Uji validitas ini digunakan uji dua sisi dengan tingkat signifikansi 0,05 atau 5%. Berikut kriteria pengujiannya:

- a. Apabila  $r_{hitung} < r_{tabel}$  (uji dua sisi dengan sig 0,05), maka butir-butir pertanyaan yang tidak berkorelasi secara signifikan dengan skor total soal pertanyaan (hasilnya menyatakan tidak valid).
- b. Apabila  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (uji dua sisi dengan sig 0,05), maka butir-butir pertanyaan berkorelasi secara signifikan dengan skor total soal pertanyaan (hasilnya menyatakan valid).

Dalam uji validitas ini, menggunakan rumus korelasi *product moment* yaitu dengan rumus :

$$r = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Keterangan :

$r$  : Koefisien Korelasi

$n$  : Jumlah sampel

$X$  : Skor pada subyek item n.

$\Sigma Y$  : Skor total subyek.

$\Sigma X$  : Jumlah skor dalam variabel X.

$\Sigma Y$  : Jumlah skor dalam variabel Y.

$\Sigma X^2$  : Jumlah kuadrat masing—masing skor X.

$\Sigma Y^2$  : Jumlah kuadrat masing—masing skor Y.

$\Sigma XY$  : Jumlah skor perkalian X dan Y.

Pada pengujian validitas, teknik korelasi *Bivariate Pearson* (Korelasi Produk Moment Person) dan *Corrested Item Total Correlation* yang digunakan dalam pengujian ini.

### 3. Uji Realibitas

Untuk suatu instrumen dan sekelompok responden, reliabilitas pada dasarnya identik dengan kata reliabilitas, konsistensi, dan kemampuan untuk ditiru dari waktu ke waktu (P.Sinambela & Sinambela, 2021). Relabilitas diuji menggunakan instrumen koefisien metode *Cronbach Alpha* dengan diaplikasikan pada SPSSse. Instrument tersebut dikatakan reliabel jika memenuhi syarat sebagai berikut:

- a. Apabila nilai *Cronbach Alpha*  $< 0,60$ , maka masing-masing pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel tersebut adalah tidak reliabel.

- b. Apabila nilai *Cronbach Alpha* > 0,60, maka masing-masing pertanyaan yang digunakan untuk mengukur variabel tersebut adalah reliabel.

Tabel III. 3  
Standar Reliabilitas

Reliabilitas	Kriteria
0,00 – 0,20	Sangat Tidak Reliable
0,21 – 0,40	Tidak Reliable
0,41 – 0,60	Cukup Reliable
0,61 – 0,80	Reliable
0,81 – 1,00	Sangat Reliable

Berikut rumus dalam metode *Cronbach Alpha* :

$$r_n = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan :

$r_n$  : Reliabilitas Instrument

$k$  : Banyaknya butir pertanyaan

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

$\sigma_t^2$  : Varian total

Jika disimpulkan, maka uji reliabilitas adalah suatu instrumen uji yang apabila ketika melakukan pengukuran objek yang sama secara berulang diwaktu yang berbeda, maka data yang dihasilkan akan sama (konsisten).

## H. Uji Asumsi Klasik

Tujuan pengujian hipotesis klasik adalah untuk memenuhi persyaratan analitis seperti regresi dan apakah variabel dependen dan independen normal atau tidak.

Menurut (P.Sinambela & Sinambela, 2021) menyampaikan bahwa :

“Jika suatu model regresi linier berganda memenuhi kriteria *BLUE (Best Linear Unbiased Estimator)*, maka model tersebut dianggap baik. *BLUE* dapat diperoleh jika model regresi memenuhi asumsi sebagai berikut: (1) uji normalitas; (2) uji multikolinearitas; (3) uji heterogenitas; (4) uji autokorelasi; dan (5) uji linearitas.”

Karena pengujian hipotesis mencakup pengujian normalitas, multikolinearitas, dan heterogenitas, maka hasil regresi yang baik diperoleh jika asumsinya juga baik. Berikut penjabarannya.

### 1. Uji Normalitas

Pengujian normalitas adalah menguji normalitas sebaran data (P.Sinambela & Sinambela, 2021). Uji normalitas digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen dan dependen dalam suatu model regresi berdistribusi normal.

Jika model regresi berdistribusi normal atau mendekati normal, maka pengujian statistik terhadap model regresi dianggap baik dan layak. Untuk menghasilkan hipotesis, uji normalitas data yang diaplikasikan pada SPSS adalah uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov* sebagai landasan bagi kesimpulan berikut ini.

- a) Jika probabilitasnya  $< 0,05$ , maka distribusi populasinya tidak secara standar.
- b) Jika Probabilitas  $> 0,05$  maka distribusi populasinya standar.

Uji normalitas *Kolmogorov-Smirnov* digunakan dalam penelitian ini untuk melakukan uji normalitas. Jika variabel-variabel dalam metode ini mempunyai statistik Kolmogorov-Smirnov yang signifikan, gunakan metode ini (dengan probabilitas 0,05), maka variabel mempunyai distribusi standar.

## 2. Uji Multikolonieritas

Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi diantara variabel independent.

Menurut Ghozali (2007) dalam (P.Sinambela & Sinambela, 2021) menyatakan bahwa :

“Jika variabel independen berkorelasi, maka variabel tersebut tidak ortogonal.”

Uji multikolonieritas menentukan ada tidaknya korelasi antar variabel bebas (X) dalam model regresi. Uji multikolonieritas dapat dilihat dari nilai tolerance dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Berikut ini landasan dalam ambil kesimpulan.

- a) Apabila nilai tolerance tidak mendekati angka 1 dan  $VIF > 10$ , maka pada multikolonieritas terjadi masalah.
- b) Apabila nilai tolerance mendekati angka 1 dan  $VIF < 10$ , maka pada multikolonieritas tidak terjadi masalah.

Uji multikolinearitas digunakan untuk menilai korelasi variabel bebas (independen) dalam suatu model regresi, yaitu hubungan linier derajat sempurna atau hampir sempurna.

### 3. Uji Heteroskedastitas

Pengujian heteroskedastitas ini dikatakan baik, apabila hasil yang diperoleh menunjukkan ketidaksamaan. Pengujian ini sering digunakan untuk menentukan apakah suatu model bebas dari masalah heterogenitas hanya dengan memeriksa plot sebar dan mengamati apakah residu memiliki tren tertentu (P.Sinambela & Sinambela, 2021).

Cara melihat Uji Heteroskedastisitas ada pada grafik *Scatterplot* sebar antara sumbu X dengan residualnya SRESID dan ZPRED (prediksi variabel terikat/dependen) digunakan untuk mencari heterogenitas, dengan sumbu y mewakili prediksi y dan sumbu x mewakili sisa (prediksi y - y aktual) yang diprediksi. Berikut dasar analisisnya:

- a) Apabila didapati pola tertentu, seperti titik-titik yang ada membentuk pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka telah terjadi heteroskedastisitas.
- b) Apabila tidak didapati pola yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

#### 4. Uji Autokorelasi

Menurut (P.Sinambela & Sinambela, 2021) menyatakan bahwa :

“Uji autokorelasi merupakan uji hipotesis regresi yang variabel dependennya tidak berhubungan dengan dirinya sendiri.”

Menurut Santosa & Ashari (2005) dalam (P.Sinambela & Sinambela, 2021) menyatakan bahwa :

“Autokorelasi artinya nilai variabel terikat tidak berhubungan dengan nilai variabel itu sendiri, nilai sebelumnya, atau nilai periode berikutnya.”

Untuk mendeteksi adanya autokorelasi atau tidak dapat dilakukan dengan menggunakan uji statistik Durbin-Watson. Dasar Pengambilan Keputusan dalam Tes Durbin - Watson (DW Test) :

- a) Bila angka DW berada dibawah +2, hal ini berarti autokorelasi
- b) Bila angka DW diantara -2 sampai 2, hal ini berarti tidak ada autokorelasi
- c) Bila angka DW diatas 2, hal ini berarti ada autokorelasi negative

## I. Pengujian Hipotesis Penelitian

### 1. Analisis Regresi Linier Sederhana

Regresi linier sederhana ini membantu mengetahui apakah variabel independen mempunyai pengaruh terhadap variabel dependen (P.Sinambela & Sinambela, 2021). Berikut persamaan regresinya dirumuskan (P.Sinambela & Sinambela, 2021).

$$\hat{Y} = a + bX$$

Keterangan :

$\hat{Y}$  : Kinerja Karyawan

a : Konstanta

b : Koefisien regresi/terminasi

X : Komunikasi

E : Standar eror

## 2. Analisis Regresi Linier Berganda

Linear berganda digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh dari variabel bebas terhadap variabel terikat (P.Sinambela & Sinambela, 2021). Jika terdapat paling sedikit dua variabel bebas maka akan dilakukan analisis regresi linier berganda. Berikut persamaan regresinya dirumuskan

$$\hat{Y} = a + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

Keterangan :s

$\hat{Y}$  : Kinerja Karyawan

a : Konstanta

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$  : Koefisien regresi/terminasi ( $X_1, X_2, X_3$ )

$X_1$  : Komunikasi Kerja

$X_2$  : Budaya Organisasi

$X_3$  : Gaya Kepemimpinan

E : Standar error

### 3. Analisis Korelasi Berganda

Tujuan dari regresi linier berganda adalah untuk mengevaluasi pengaruh dan hubungan antara dua atau lebih variabel bebas dan satu variabel terikat. Untuk melakukan prediksi menggunakan regresi, data untuk setiap variabel harus tersedia. Selain itu, peneliti dapat menemukan persamaan data tersebut melalui perhitungan menggunakan rumus regresi berganda:

$$R_{y \cdot x_1 \cdot x_2} = \sqrt{\frac{(ryx_1)^2 + (ryx_2)^2 - 2 \cdot (ryx_1) \cdot (ryx_2) \cdot (rx_1 \cdot x_2)}{1 - (rx_1 \cdot x_2)^2}}$$

Besarnya koefisien korelasi antar variabel dapat diinterpretasikan dengan menggunakan lima indikator.

1. 0,00 s/d 0,199 = Sangat rendah
2. 0,20 s/d 0,399 = Rendah
3. 0,40 s/d 0,599 = Sedang
4. 0,60 s/d 0,799 = Kuat
5. 0,80 s/d 1,00 = Sangat kuat

Analisis korelasi berganda merupakan alat tukar untuk melihat kadar keterikatan antara Y dan X1, X2 secara bersamaan.

#### 4. Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi (Uji  $R^2$ ) tujuannya untuk mengetahui sejauh mana variabel bebas (X) dapat menjelaskan variabel terikat (Y), baik secara simultan maupun parsial. Nilai koefisien determinasi berkisar antara 0 sampai 1 ( $0 < R^2, 1$ ). Hasil koefisien korelasi menunjukkan ada tidaknya hubungan antara variabel independen dengan kombinasi variabel.

Menurut Kuncoro (2011) dalam (Meissy et al., 2019) menyampaikan bahwa :

“Metrik keputusan ( $R^2$ ) digunakan untuk menilai kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen.”

Nilai yang mendekati 1 itu penting. Variabel independen menyediakan hampir semua informasi yang diperlukan untuk memprediksi variasi variabel dependen.

#### 5. Uji Statistik T (Pengujian Hipotesis Parsial)

Uji T dengan menggunakan korelasi parsial membantu mengetahui apakah variabel independen mempengaruhi variabel dependen secara parsial atau individual (P.Sinambela & Sinambela, 2021).

Uji hipotesis dengan uji t pada tingkat signifikan 0,05 untuk masing-masing variabel bebas dengan dua sisi masing-masing 0,025. Dalam melakukan pengujian t dapat dengan cara membandingkan besar dari nilai  $t_{hitung}$  nya terhadap  $T_{tabel}$ . Berikut kriteria pengujian yang digunakan, yaitu ;

- a. Jika nilai  $t_{hitung} > \text{nilai } t_{tabel}$  , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima
- b. Jika nilai  $t_{hitung} < \text{nilai } t_{tabel}$ , maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak

Berikut rumus yang digunakan untuk menguji :

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

Keterangan :

$t$  : Pengujian hipotesis

$r$  : Koefisien korelasi

$r^2$  : Koefisien determinasi

$n$  : Jumlah sampel

Berikut Perumusan Hipotesisnya :

$H_0 : P = 0$  (tidak ada hubungan antara  $x$  dan  $y$ )

$H_a : P > 0$  (ada hubungan positif antara  $x$  dan  $y$ )

$H_a : P < 0$  (ada hubungan negatif antara  $x$  dan  $y$ )

$H_a : P \neq 0$  (ada hubungan antara  $x$  dan  $y$ )

Tingkat signifikansi 0.05 digunakan dalam penelitian ini. Ada dua pilihan untuk menentukan apakah suatu hipotesis diterima atau ditolak:

1. Membandingkan  $t_{hitung}$  dengan  $t_{tabel}$

- a. Jika  $t_{hitung}$  lebih besar  $t_{tabel}$  maka hipotesis diterima.

Artinya variabel independen terhadap variabel dependen secara individual terdapat pengaruh yang signifikan.

- b. Jika  $t_{hitung}$  kurang dari  $t_{tabel}$  maka hipotesis ditolak.

Artinya variabel independen terhadap variabel dependen secara individual tidak berpengaruh signifikan.

2. Melihat Probabilitas Values. Apabila berdasarkan nilai probabilitas dengan  $\alpha = 0,05$ :

- a. Jika probabilitas lebih besar dari 0,05, maka hipotesis ditolak

- b. Jika probabilitas kurang dari 0,05, maka hipotesis diterima

- c. Jika hasil penelitian tidak sesuai dengan arah hipotesis (positif atau negatif) walau berada dibawah tingkat signifikan, maka hipotesis ditolak.

3. Pengambilan Keputusan Berdasarkan Nilai Probabilitas

- a. Jika signifikan kurang dari tingkat kesalahan ( $\alpha = 0.05$ ), maka variabel independen ada pengaruh terhadap variabel dependen yang artinya  $H_0$  ditolak.

- b. Jika signifikan lebih besar dari tingkat kesalahan ( $\alpha = 0.05$ ), maka variabel independen tidak ada pengaruh terhadap variabel dependen yang artinya  $H_0$  diterima.

## 6. Uji Statistik F (Pengujian Hipotesis Simultan)

Uji F digunakan untuk mengetahui apakah variabel independen mempengaruhi variabel dependen secara bersama-sama. Uji F memungkinkan menguji koefisien regresi variabel independen terhadap tingkat kesalahan ( $\alpha=50$ ). (P.Sinambela & Sinambela, 2021). Perlu dilakukan pengecekan homogenitas varians terlebih dahulu menggunakan uji F dengan rumus di bawah ini sebelum digunakan untuk menguji hipotesis.

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

Keterangan :

$F_h$  =  $F_{hitung}$  yang selanjutnya dibandingkan dengan  $F_{tabel}$

$r$  = Koefisien korelasi berganda

$k$  = Jumlah variabel independen

$n$  = Jumlah anggota sampel  $f$

Setelah dihitung nilai F, dibandingkan dengan nilai F tabel dengan taraf signifikansi 0,5 atau 5%, diperoleh hasil yang sangat mungkin mempunyai probabilitas sebesar 95% atau 5 derajat kebebasan yang digunakan untuk menentukan nilai F. Tabel F. Berikut kriteria yang digunakan:

- a. Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak (Variabel bebas dan variabel terikat sama-sama dinyatakan signifikan).
- b. Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima (Variabel bebas dan variabel terikat sama-sama dinyatakan tidak signifikan).

