

**PROPOSAL PENELITIAN TERAPAN**



**PENGARUH KOMUNIKASI ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI  
TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA KARYAWAN UNIVERSITAS**

**AGUNG PODOMORO**

**OLEH:**

1. DR. GUSTON SITORUS, SE.MM. (KETUA/0302086502)
2. DR. EDI SIREGAR, SPd. SMn. MM. (ANGGOTA/ 0301047204)
3. GL. HERY PRASETYA, SE. MM. (ANGGOTA/0627026701)
4. LUCY NANCY, SE. MM. (ANGGOTA/0301126302)
5. RIKO (ANGGOTA/211100012)

**SEMESTER GANJIL 2022/2023**

**UNIVERSITAS SATYA NEGARA INDONESIA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**SEPTEMBER 2022**

## HALAMAN PENGESAHAN

Judul Penelitian

: "Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja dan Motivasi Kerja Karyawan Universitas Agung Podomoro"

: Penelitian Terapan (*Applied Research*)

Skema Penelitian

: Dr. Guston Sitorus, SE.MM.

Ketua Proyek

: 0302086502

a. Nama

: Lektor Kepala

b. NIDN

: Manajemen

c. Jabatan Fungsional

: 0813-1462-9558

d. Program Studi

: mkb\_guston01@yahoo.com

e. Nomor HP.

f. Email

Anggota Peneliti 1:

: Dr. Edi Siregar, SPd. SMn. MM.

a. Nama

: 0301047204

b. NIDN

: Universitas Satya Negara Indonesia

c. PTS

: GL. Hery Prasetya, SE. MM.

Anggota Peneliti 2:

: 0627026701

a. Nama

: Universitas Satya Negara Indonesia

b. NIDN

: Lucy Nancy, SE. MM.

d. PTS

: 0301126302

Anggota Peneliti 3:

: Universitas Satya Negara Indonesia

a. Nama

: Riko

b. NIDN

: 211100012

c. PTS

: Magister Manajemen

Dan Mahasiswa yang terlibat:

: Pasca Sarjana

a. Nama

: 6 Bulan (September 2022 sd Pebruari 2023)

b. NIM

: Rp. 15.000.000,- (Lima Belas Juta Rupiah)

c. Program Studi

: - Rp. 14.500.000,- (Empat Belas Juta Lima Ratus Ribu Rp.)

d. Fakultas/Jurusan

: Rp. 500.000,- (Lima Ratus Ribu Rupiah)

5. Lama Penelitian

6. Biaya Penelitian

: a. Diusulkan ke DIKTI

Jakarta, Pebruari 2023

b. Dana RAB L USNI

Ketua Tim,

c. Dana Pribadi

(Dr. Guston Sitorus, SE.MM.)

NIK: 05.U03.05.90.00010

Menyetujui,  
Dekan FEB USNI

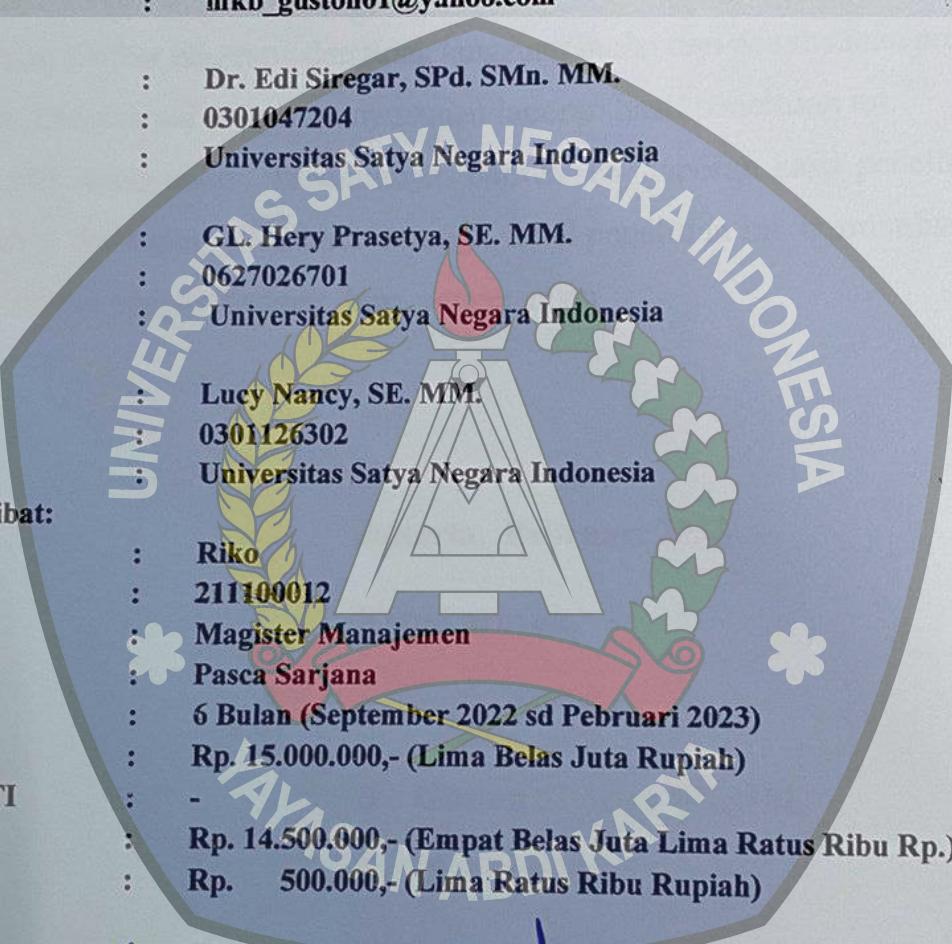
(GL. Hery Prasetya, SE.MM.)

NIK: 05.U03.11.05.00049

Mengetahui,  
Ketua LPPM USNI.

(Dr. Armen Nainggolan, M.Si)

NIK: 05.U03.12.03.00056

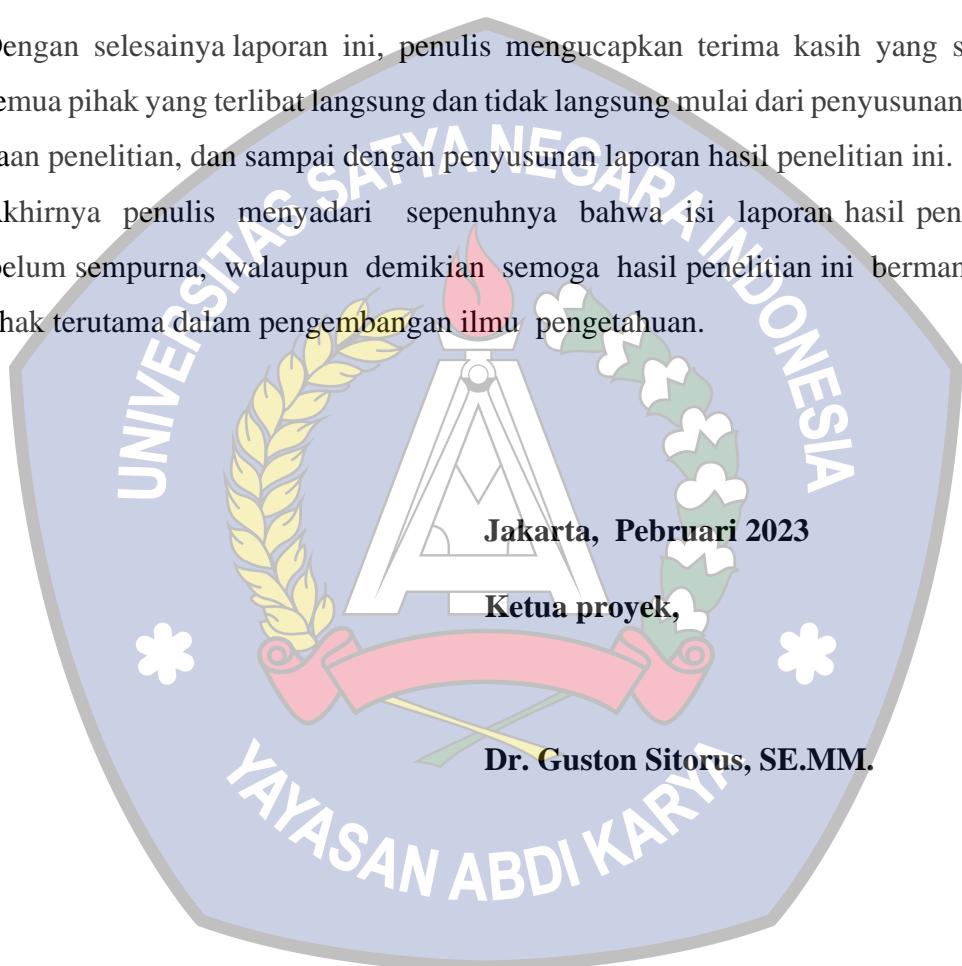


## KATA PENGANTAR

Puji syukur dipanjangkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Pengasih dan Penyayang atas segala rahmat dan karunia yang telah dilimpahkan kepada hambaNya, yang meskipun dengan berbagai hambatan, akhirnya penyusunan Laporan Hasil Penelitian dengan judul **“Pengaruh Komunikasi Organisas dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja dan Motivasi Kerja Karyawan Universitas Agung Podomoro”** dapat diselesaikan dengan baik.

Dengan selesainya laporan ini, penulis mengucapkan terima kasih yang setulusnya kepada semua pihak yang terlibat langsung dan tidak langsung mulai dari penyusunan proposal, pelaksanaan penelitian, dan sampai dengan penyusunan laporan hasil penelitian ini.

Akhirnya penulis menyadari sepenuhnya bahwa isi laporan hasil penelitian ini masih belum sempurna, walaupun demikian semoga hasil penelitian ini bermanfaat bagi semua pihak terutama dalam pengembangan ilmu pengetahuan.



## ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung Komunikasi Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Universitas Agung Podomoro. Desain penelitian menggunakan kausal kuantitatif. Data yang digunakan adalah data primer yang dikumpulkan melalui kuesionern. Populasi dan sample dalam penelitian ini sebanyak 84nkaryawan, teknik penarikan sample dengan sample jenuh atau sensus, metode analisis data menggunakan Analisis Jalur dengan software SPSS. Hasil penelitian adalah terdapat pengaruh langsung dan signifikan Komunikasi Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja baik secara simultan maupun secara partial, terdapat pengaruh Komunikasi Organisasi, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan baik secara simultan maupun secara partial, dan terdapat pengaruh tidak langsung Komunikasi Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja Karyawan Universitas Agung Podomoro.

Kata Kunci : Komunikasi Organisasi, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja ,  
dan Kinerja Karyawan



## DAFTAR ISI

	HALAMAN
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b>	(i)
<b>KATA PENGANTAR</b>	(ii)
<b>ABSTRAK</b>	(iii)
<b>DAFTAR ISI</b>	(iv)
<b>DAFTAR TABEL</b>	(vi)
<b>DAFTAR GAMBAR</b>	(viii)
<b>RINGKASAN</b>	(ix)
 <b>BAB I: PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Penelitian	1
B. Perumusani Masalah	10
 <b>Bab II. KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN</b>	
A. Tinjauan Pustaka	11
1. Kinerja Karyawan	11
2. Motivasi Kerja	18
3. Komunikasi Organisasi	23
4. Budaya Organisasi	27
B. Penelitian Terdahulu ya Relevan	36
C. Hubungan Antar Variabel (Kerangka Berpikir Teoritis)	40
D. Hipotesis Penelitian	44
 <b>BAB III. METODOLOGI PENELITIAN</b>	
A. Gambaran Umum Perusahaan	45
B. Waktu dan Tempat Penelitian	46

C. Desain Penelitian	.....	46
D. Hipotesis Statistik	.....	47
E. Variabel, Skala Pengukuran, Dan Operasional Variabel	.....	48
F. Metode Pengumpulan Data	.....	53
G. Jenis Data	.....	54
H. Populasi dan Sampel	.....	55
I. Metode Analisis Data	.....	55
<b>BAB IV. BIAYA DAN JADWAL PENELITIAN</b>		
A. Biaya Kegiatan Penelitian	.....	66
B. Jadwal Penelitian	.....	67
<b>BAB V. METODOLOGI PENELITIAN</b>		
A. Hasil Penyebaran Kesioner	.....	68
B. Profil Responden	.....	68
C. Analisis Statistik Deskriptif	.....	71
D. Uji Asumsi Klasik	.....	72
E. Uji Hipotesis Analisis Jalur	.....	78
F. Uji Hipotesis	.....	86
G. Interpretasi dan Implementasi	.....	90
<b>BAB VI. KESIMPULAN DAN SARAN</b>		
A. Kesimpulan	.....	98
B. Profil Responden	.....	98
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	.....	100

## DAFTAR TABEL

## HALAMAN

Tabel 1.1. Hasil Prasurvey Kinerja Karyawan .....	3
Tabel 1.2. Hasil Prasurvey Motivasi Kerja .....	5
Tabel 1.3. Hasil Prasurvey Komunikasi Organisasi .....	7
Tabel 1.4. Hasil Prasurvey Budaya Organisasi .....	9
Tabel 2.1. Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan .....	17
Tabel 2.2. Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja .....	23
Tabel 2.3. Dimensi dan Indikator Komunikasi Organisasi .....	27
Tabel 2.4. Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi .....	36
Tabel 2.5. Penelitian Terdahulu Yang Relevan .....	36
Tabel 2.6. Keterkaitan Penelitian Terdahulu dengan Judul Penelitian ini .....	39
Tabel 3.1. Skala Likert .....	51
Tabel 3.2. Operasional Variabel .....	51
Tabel 3.3. Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan .....	56
Tabel 3.4. Hasil Uji Validitas Komunikasi Organisasi .....	57
Tabel 3.5. Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi .....	58
Tabel 3.6. Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja .....	59
Tabel 3.7. Hasil Uji Reliabilitas .....	60
Tabel 4.1. Rencana Pengeluaran Dana .....	66
Tabel 4.7. Rencana Jadwal Penelitian .....	67
Tabel 5.1. Hasil Penyebaran Kesoneran .....	68
Tabel 5.2. Profil Responden Berdasarkan Kelamin .....	69
Tabel 5.3. Profil Responden Berdasarkan Usia .....	69
Tabel 5.4. Profil Responden Berdasarkan Pendidikan .....	70
Tabel 5.5. Output Statistik Deskriptif .....	71
Tabel 5.6. Output Kolmogorov Smirnov Test .....	72
Tabel 5.7. Output Uji Multikolinieritas .....	77
Tabel 5.8. Output Uji Autokorelasi .....	78

Tabel 5.9. Output Uji Regresi Struktural 1 .....	79
Tabel 5.10. Output Uji F Struktural 1 .....	79
Tabel 5.11. Output Uji Uji t Struktural 1 .....	80
Tabel 5.12. Output Uji Regresi Linier Sederhana Struktural 1 .....	81
Tabel 5.13. Output Uji Koefisien Determinasi Struktural 2 .....	83
Tabel 5.14. Output Uji F Struktural 2 .....	83
Tabel 5.15. Output Uji Uji t Struktural 2 .....	84
Tabel 5.16. Output Uji Regresi Linier Berganda Struktural 2 .....	85
Tabel 5.17. Output Uji Analisis Jalur .....	89



## DAFTAR GAMBAR

^HALAMAN

Gambar 2.1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan .....	42
Gambar 2.2. Kerangka Berpikir Teoritis .....	44
Gambar 3.1. Struktur Organisasi Universitas Agung Podomoro .....	45
Gambar 3.2. Analisis Jalur Substruktural 1 .....	57
Gambar 3.3. Analisis Jalur Substruktural 2 .....	58
Gambar 5.1. Hasil Uji Normalitas P-P Plot Kinerja .....	73
Gambar 5.2. Hasil Uji Normalitas P-P Plot Komunikasi Organisasi .....	73
Gambar 5.3. Hasil Uji Normalitas P-P Plot Budaya Organisasi .....	74
Gambar 5.4. Hasil Uji Normalitas P-P Plot Motivasi .....	74
Gambar 5.5. Hasil Uji Normalitas Histogram Kinerja .....	75
Gambar 5.6. Hasil Uji Normalitas Histogram Komunikasi Organisasi .....	75
Gambar 5.7. Hasil Uji Normalitas Histogram Budaya Organisasi .....	76
Gambar 5.8. Hasil Uji Normalitas Histogram Motivasi .....	76
Gambar 5.9. Hasil Uji Heterokedastisitas .....	77
Gambar 5.10. Analisis Jalur Struktural 1 .....	78
Gambar 5.11. Output Analisis Jalur Struktural 1 .....	82
Gambar 5.12. Analisis Jalur Struktural 2 .....	82
Gambar 5.13. Output Analisis Jalur Struktural 2 .....	86

## RINGKASAN

Universitas Agung Podomoro merupakan salah satu perguruan tinggi yang terletak di Provinsi DKI Jakarta persisnya di Grogol Jakarta Barat. Universitas ini bisa digolongkan perguruan tinggi yang masih relative muda. Namun karena pendiri universitas ini merupakan salah satu perusahaan raksasa yaitu Agung Podomoro Grup, sehingga Universitas Agung Podomoro layak bersaing dengan kampus-kampus besar dan sudah tua. Di era globalisasi ini perguruan tinggi juga ikut bertumbuh pesat baik itu yang berasal dari dalam negeri maupun dari luar negeri, sehingga persaingan semakin ketat, dan setiap perguruan tinggi membenahi dirinya masing-masing. Di era globalisasi ini pemerintah juga mengeluarkan berbagai kebijakan yang berhubungan dengan pendidikan terutama Pendidikan Tinggi, sehingga setiap perguruan tinggi harus mampu menciptakan lulusan yang berkualitas, misalnya dengan mengeluarkan kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKB).

Salah satu faktor yang menyebabkan terjadinya masalah kinerja adalah motivasi kerja yang kurang maksimal, terbukti dari hasil prasurvei bahwa karyawan kurang termotivasi karena visi perusahaan kurang jelas, target kerja sulit dicapai, dan karena gajinya masih kurang layak. Factor lain yang juga mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu faktor komunikasi organisasi. Dari hasil presurvei terbukti terdapat masalah komunikasi kerja, yaitu belum maksimalnya penyampaian tugas dan pemnyampaian umpan balik. Selanjutnya faktor lain yang juga mempengaruhi kinerja, yaitu budaya organisasi. Dari hasil presurvei terbukti terdapat masalah budaya organisasi, yaitu perusahaan belum mengoptimalkan karyawan, perusahaan belum mengapresiasi karyawan yang berprestasi, dan perusahaan belum melaksanakan peraturan perusahaan secara konsekuensi.

Dari berbagai fenomena di atas maka perlu dilakukan penelitian dengan judul "Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Universitas Agung Podomoro". Sehingga tujuan penelitian ini adalah membuktikan pengaruh langsung dan tidak langsung Komunikasi Organisasi dan Budaya Organisasi Kinerja Karyawan yang Dimediasi Motivasi Kerja. Desain penelitian menggunakan kausal kuantitatif, Metode pengumpulan data penelitian lapangan dengan menggunakan instrument kuesioner. Sedangkan metode analisis data yang digunakan meliputi Uji Instrumen, Uji Stattistik Deskriptif, Uji Asumsi Klasik, dan Uji Hipotesis dengan menggunakan Alasisis Jalur. Selanjutnya melakukan pembahasan, interpretasi, dan implementasi penelitian kemudian dituangkan dalam kesimpulan serta saran aplikatif.

Hasil penelitian adalah terdapat pengaruh langsung dan signifikan Komunikasi Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja baik secara simultan maupun secara partial, terdapat pengaruh Komunikasi Organisasi, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan baik secara simultan maupun secara partial, dan terdapat pengaruh tidak langsung Komunikasi Organisasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja Karyawan Universitas Agung Podomoro.

**Kata Kunci:** Kinerja Karyawan, Motivasi Kerja, Komunikasi Organisasi dan Budaya Organisasi.

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Penelitian**

Universitas Agung Podomoro merupakan salah satu perguruan tinggi yang terletak di Provinsi DKI Jakarta persisnya di Grogol Jakarta Barat. Universitas ini bisa digolongkan perguruan tinggi yang masih relative muda. Namun karena pendiri universitas ini merupakan salah satu perusahaan raksasa yaitu Agung Podomoro Grup, sehingga Universitas Agung Podomoro layak bersaing dengan kampus-kampus besar dan sudah tua.

Di era globalisasi ini perguruan tinggi juga ikut bertumbuh pesat baik itu yang berasal dari dalam negeri maupun dari luar negeri, sehingga persaingan semakin ketat, dan setiap perguruan tinggi membenahi dirinya masing-masing. Di era globalisasi ini pemerintah juga mengeluarkan berbagai kebijakan yang berhubungan dengan pendidikan terutama Pendidikan Tinggi, sehingga setiap perguruan tinggi harus mampu menciptakan lulusan yang berkualitas, misalnya dengan mengeluarkan kebijakan Merdeka Belajar Kampus Merdeka (MBKB).

Universitas Agung Podomoro juga melakukan pemberian dalam menghadapi persaingan ketat ini, maka kinerja karyawan merupakan salah satu yang harus dipehatikan setiap saat, sehingga pelayanan kepada mahasiswa maksimal, yang membuat proses belajar mengajar menjadi efisien dan efektif. Sehingga Universitas Agung Podomoro mampu menciptakan lulusan yang berkualitas yang mampu bersaing secara nasional maupun global. Kinerja karyawan menjadi hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan, sehingga perusahaan dapat eksis dan semakin berkembang. Kunci utama untuk memenangkan persaingan di pasar global dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan adalah dengan menciptakan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Selain itu juga dalam era globalisasi suatu perusahaan juga dituntut untuk mampu melakukan praktik-praktek manajemen yang berorientasi pada keterbukaan (*transparency*), fokus pada perubahan, berinovasi secara terus

menerus dan mampu mengembangkan kepemimpinan yang bersifat kolektif (Barney, 2000).

Keunggulan kompetitif merupakan dampak dari kemampuan organisasi untuk memposisikan diri melebihi dalam menciptakan nilai di bandingkan dengan para pesaingnya dan ketidakmampuan pesaing untuk menirunya (Teece, Pisano dan Shuen, 1997). Dengan kata lain, bahwa organisasi harus menciptakan suatu keunggulan karakteristik yang tidak mampu ditiru oleh para pesaing, terlebih dalam menghadapi kondisi bisnis yang semakin mengglobal.

Upaya mempertahankan eksistensinya ketika organisasi menghadapi tantangan, perubahan, ketidakpastian dan dinamika lingkungan sehingga mampu untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitifnya memunculkan beberapa paradigma dalam strategic management, seperti paradigma *Industrial Organization View* (Porter, 1980), paradigma *Strategic Conflict Approach* oleh Shapiro (1989), dan paradigma *Resource Based View* (Wernerfelt, 1984) yang dikembangkan oleh Rumelt tahun 1984, Barney tahun 1986 dan Dierrickx dan Cool tahun 1989 (Barney dan Clark, 2007), serta paradigma *dynamic capabilities* oleh Teece, Pisano dan Sheun (1997).

Semua paradigma tersebut memiliki keunikan yang digunakan organisasi dalam menghadapi ketidakpastian dan dinamika lingkungan suatu organisasi. Paradigma *Resource Based View* (RBV) merupakan salah satu paradigma yang memandang bahwa organisasi memiliki ketergantungan terhadap sumberdaya yang dimiliki ketika berhadapan dengan tingkat persaingan. Borch dan Madsen (2007) mengemukakan bahwa konsep *Resource Based View* (RBV) dapat merespon pergerakan lingkungan suatu bisnis.

Barney dan Clark (2007) mengatakan bahwa konsep *Resource Based View* dalam disiplin manajemen stratejik pertama kali diperkenalkan oleh Wernerfelt (1984) dan oleh Sanches (2007) sebagai “*strategically valuable resources*” yang kemudian dipopulerkan oleh Barney tahun 1986, tahun 1991, dan tahun 1997, yang melihat bahwa organisasi merupakan *bundles of resources*. Fuhl (2006) mengutip dari

Barney (1995) mengemukakan bahwa *looking inside for competitive advantage* adalah pusat slogan dari *Resource Based View* serta pertanyaan berupa *why are firms different and how do firms achieve and sustain competitive advantage?* Konsep ini membuat ketergantungan suatu organisasi untuk mengoptimalkan keseluruhan sumberdaya yang dimiliki dibandingkan dengan para pesaing. Organisasi akan dianggap memiliki keberhasilan dan mampu mempertahankan eksistensi, jika organisasi mampu memiliki sumberdaya.

Untuk mengetahui lebih jauh bagaimana kondisi kinerja karyawan Universitas Agung Podomoro, maka penulis melakukan pra survey yang hasilnya seperti table di bawah ini.

**Tabel 1.1**  
**Hasil Prasurvei Kinerja Karyawan**

No	PERNYATAAN	Hasil					Jumlah Responden
		SS (5)	S (4)	CS (3)	KS (2)	TS (1)	
1	Saya mampu menyelesaikan tugas sesuai standar yang telah ditentukan.	6	17	5	2	0	30
2	Saya mampu menyelesaikan tugas sesuai target kerja yang ditentukan	3	12	8	5	2	30
3.	Saya mampu menyelesaikan tugas sesuai waktu yang telah ditentukan.	8	8	10	4	0	30
4	Saya hadir tepat waktu setiap hari sesuai jadwal kerja yang ditentukan.	6	12	8	4	0	30
5	Saya mampu bekerjasama dengan baik dengan tim kerja yang telah ditentukan.	4	13	10	3	0	30
	Jumlah	27 (18,0 <td>62 (41,3<br %)<="" td=""/><td>41 (27,3<br %)<="" td=""/><td>18 (12,0<br %)<="" td=""/><td>2 (1,3<br %)<="" td=""/><td>150</td></br></td></br></td></td></td>	62 (41,3 <td>41 (27,3<br %)<="" td=""/><td>18 (12,0<br %)<="" td=""/><td>2 (1,3<br %)<="" td=""/><td>150</td></br></td></br></td></td>	41 (27,3 <td>18 (12,0<br %)<="" td=""/><td>2 (1,3<br %)<="" td=""/><td>150</td></br></td></br></td>	18 	2 	150

Dari table di atas dapat dilihat bahwa karyawan yang menjawab pernyataan kuesioner Sangat Setuju (SS) hanya 18,0%, sedangkan yang menjawab Setuju (S) adalah yang paling besar yaitu 41,3%, diikuti jawaban Cukup Setuju (CS) sebanyak 27,3%, kemudian jawaban Kurang Setuju (KS) sebanyak 12,0%, dan masih ada karyawan yang menjawab Tidak Setuju (TS) sebesar 1,13%, artinya dapat disimpulkan terdapat masalah atau fenomena kinerja karyawan Universitas Agung Podomoro, sehingga perlu dilakukan penelitian untuk membuktikannya.

Dalam teori *resource dependence* Pleffer dan Salancik menjelaskan pengelompokan kepentingan stakeholder dalam organisasi terhadap sumber daya yang ada, dalam teori tersebut dijelaskan bahwa: "Teori *resource dependence* mempercayai bahwa tidak ada organisasi atau perusahaan yang bisa survive atau tumbuh berkembang sendirian, sangat diperlukan pola hubungan antara organisasi dan lingkungannya". Berdasarkan teori *Resource Based View* (RBV) tentang bagaimana sebuah organisasi memiliki kekhasan yang sulit ditiru oleh organisasi lain adalah bagaimana mengelola sumberdaya internal organisasi agar mampu meningkatkan Kinerja Karyawannya. Untuk itu perlu mengoptimalkan faktor-faktor sumberdaya organisasi tersebut, seperti komunikasi organisasi, budaya organisasi, lingkungan kerja, motivasi kerja, kompensasi, dan sebagainya.

Menurut MC clelland, dalam Zunaidan dan Budiman (2014:34) menyimpulkan bahwa ada hubungan yang positif antara motivasi dengan pencapaian kinerja. Artinya pimpinan, manajer dan karyawan yang mempunyai motivasi tinggi akan mencapai kinerja tinggi dan sebaliknya mereka yang kinerja rendah disebabkan karena motivasi kerjanya rendah. Penelitian yang dilakukan oleh Olivia Theodora bahwa motivasi kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Pemberian motivasi akan memberikan dorongan kepada karyawan untuk melaksanakan tugasnya dengan baik dan benar. Oleh karena itu, perusahaan harus meningkatkan motivasi karyawannya agar kinerja karyawan semakin meningkat.

Penelitian yang dilakukan oleh (Wijaya & Andreani, 2015); (Luthfi et al., 2014); dan (Saraidi, 2013) menunjukkan hasil bahwa motivasi memiliki pengaruh

yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, semakin baik dan tinggi motivasi yang diberikan maka akan semakin tinggi kinerja karyawannya.

Untuk mengetahui lebih jauh bagaimana motivasi kerja karyawan Universitas Agung Podomoro, maka penulis melakukan pra survey tentang motivasi Kerja karyawan Universitas Agung Podomoro, hasilnya seperti table di bawah ini.

**Tabel 1.2**  
**Hasil Prasurvej Motivasi Kerja**

No	PERNYATAAN	Hasil					Jumlah Sampel
		SS (5)	S (4)	CS (3)	KS (2)	TS (1)	
1.	Saya termotivasi karena visi perusahaan jelas.	6	14	4	5	1	30
2.	Saya termotivasi karena terget kerja yang mudah dicapai.	5	10	6	6	3	30
3.	Saya termotivasi karena memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas.	4	12	8	4	2	30
4	Saya termotivasi karena gaji mencukupi.	6	10	8	4	2	30
5.	Saya termotivasi pimpinan mampu mengarahkan bawahan.	4	10	8	8	0	30
6.	Saya termotivasi karena lingkungan kerja nyaman.	6	12	6	6	0	30
	Jumlah	31 17,2%	68 37,8%	40 22,2%	33 18,3%	8 4,4%	180

Dari table di atas dapat dilihat bahwa karyawan yang menjawab pernyataan kuesioner Sangat Setuju (SS) hanya 17,2%, sedangkan yang menjawab Setuju (S) adalah yang paling besar yaitu 37,8%, diikuti jawaban Cukup Setuju (CS) sebanyak 22,2%, kemudian jawaban Kurang Setuju (KS) sebanyak 18,3%, dan masih ada

karyawan yang menjawab Tidak Setuju (TS) sebesar 4,4%, artinya dapat disimpulkan terdapat masalah atau fenomena Motivasi Kerja karyawan Universitas Agung Podomoro sehingga perlu dilakukan penelitian untuk membuktikannya.

Salah satu faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan antara lain Komunikasi Organisasi. Komunikasi organisasi yang baik akan membuat suasana hati setiap karyawan menjadi tenang dan menjadi lebih fokus dalam melakukan pekerjaan. Apabila komunikasi atasan dengan bawahan atau sebaliknya dan komunikasi antara bawahan-dengan bawahan atau sesama karyawan maka akan dapat meningkatkan motivasi kerja dan kinerja karyawan.

Menurut Wibowo (2013:9) mengemukakan bahwa kinerja merupakan target manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan pendekatan strategis sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi. Hal tersebut menunjukkan keterkaitan antara pendekatan strategis yang juga merupakan komunikasi organisasi sebagai suatu pendorong atau motivasi bagi karyawan, dan sekaligus meningkatkan kinerja karyawan. Selanjutnya Menurut Herman (2015:38), komunikasi organisasi merupakan unsur lingkungan kerja sebagai serangkaian faktor yang mempengaruhi kinerja dari fungsi-fungsi atau aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia yang terdiri dari faktor-faktor internal yang bersumber dari dalam organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh (Suyanti et al., 2018); (Sanny & Kristanti, 2012); dan (Ingsiyah et al., 2019) menunjukkan hasil bahwa lingkungan kerja (komunikasi organisasi) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap motivasi. Dengan demikian, semakin baik komunikasi organisasi maka akan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan yang lebih baik. Penelitian yang dilakukan oleh (Rahmawanti et al., 2014); (Suminar et al., 2015) dan (Norianggono et al., 2014) menunjukkan hasil bahwa komunikasi organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, semakin bagus komunikasi organisasi maka akan semakin meningkat kinerjanya. Penelitian

sebelumnya yang dilakukan oleh Tonga & Huda, 2018) yang menunjukan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh terhadap Kinerja karyawan melalui Motivasi.

Untuk mengetahui lebih jauh bagaimana kondisi Komunikasi Organisasi di Universitas Agung Podomoro, maka penulis melakukan pra survey yang hasilnya seperti table di bawah ini.

**Tabel 1.3**  
**Hasil Prasurvey Komunikasi Organisasi**

No	PERNYATAAN	Hasil					Jumlah Sampel
		SS (5)	S (4)	CS (3)	KS (2)	TS (1)	
1.	Tugas dikomunikasikan secara bijaksana	6	20	3	1	0	30
2.	Tugas dikomunikasikan secara sopan	6	21	2	1	0	30
3.	Tugas dikomunikasikan dengan kata-kata yang tepat	7	16	6	1	0	30
4	Karyawan menanggapi pesan yang dikirimkan dgn baik	9	17	4	0	0	30
5.	Karyawan menanggapi tugas yang dikirimkan dgn baik	11	17	2	0	0	30
6.	Karyawan menerima tugas dgn jelas dalam waktu yg tepat.	7	19	3	1	0	30
	JUMLAH	46 (25,6 %)	110 (61,1 %)	20 (11,1 %)	4 (2,2 %)	0 (0 %)	180

Dari table di atas dapat dilihat bahwa karyawan yang menjawab pernyataan kuesioner Sangat Setuju (SS) hanya 25,6%, sedangkan yang menjawab Setuju (S) adalah yang paling besar yaitu 61,1%, diikuti jawaban Cukup Setuju (CS) sebanyak

11,1%, kemudian jawaban Kurang Setuju (KS) sebanyak 2,2%, dan karyawan yang menjawab Tidak Setuju (TS) sebesar 0%, artinya dapat disimpulkan terdapat masalah atau fenomena Komunikasi Organisasi di Universitas Agung Podomoro, sehingga perlu dilakukan penelitian untuk membuktikannya.

Selain itu faktor lain yang mempengaruhi Motivasi dan Kinerja Karyawan adalah Budaya Organisasi. Budaya organisasi akan dapat meningkatkan motivasi kerja dan sekaligus meningkatkan kinerja karyawan. Budaya Organisasi dapat membantu karyawan untuk memahami dan melakukan hal-hal berbagai norma dan kebijakan suatu organisasi, sehingga karyawan mampu menyelesaikan tugas dan pekerjaannya sesuai dengan peraturan dan norma yang berlaku dalam suatu organisasi.

Menurut Robbins (2006) Budaya Organisasi merupakan suatu sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota organisasi yang membedakan organisasi itu dengan yang lain. Budaya Organisasi adalah suatu sistem nilai yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan dan falsafah dasar pendirinya, yang terbentuk menjadi aturan yang digunakan sebagai pedoman dalam berfikir dan bertindak dalam mencapai tujuan organisasi. Budaya yang tumbuh menjadi kuat mampu memacu organisasi ke arah perkembangan yang lebih baik.

Hasil penelitian Ida Ayu Indah Giantari dan I Gede Riana (2017), membuktikan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Rohman, et al (2021), Prayudha (2018), Hazriansyah (2017), Putra & Indiyati (2020), Kumar & kumar (2018)). Namun di penelitian lain ditunjukkan bahwa Budaya Organisasi tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan (Sabuharia et al (2020), Lina, (2014)). Oleh karena itu perlu diteliti apakah di Universitas Agung Podomoro Budaya Organisasi berpengaruh langsung atau tidak langsung dalam meningkatkan Kinerja Karyawan.

Untuk mengetahui lebih jauh bagaimana kondisi Budaya Organisasi Universitas Agung Podomoro, maka penulis melakukan pra survey yang hasilnya seperti table di bawah ini.

**Tabel 1.4**  
**Hasil Prasurvei Budaya Organisasi**

No	PERNYATAAN	Hasil					Jumlah Sampel
		SS (5)	S (4)	CS (3)	KS (2)	TS (1)	
1.	Perusahaan melakukan pemutahiran teknologi dalam meningkatkan kepuasan pelanggan	12	14	4	0	0	30
2.	Perusahaan memberdayakan karyawan melalui bekerjasama dan mengoptimalkan kemampuannya.	10	17	2	1	0	30
3.	Perusahaan memberikan apresiasi kepada karyawan yang berperestasi	11	13	4	2	0	30
4.	Perusahaan menjunjung tinggi nilai dan kesepakatan dalam membuat peraturan perusahaan.	9	18	2	1	0	30
5.	Perusahaan mengutamakan kerjasama yang tinggi dalam menyelesaikan pekerjaan.	9	16	5	0	0	30
6.	Karyawan memahami visi, tujuan, sasaran, dan strategi perusahaan.	8	13	5	4	0	30
	JUMLAH	59	91	22	8	0	180
		33%	51%	12%	4%	0%	100%

Dari table di atas dapat dilihat bahwa karyawan yang menjawab pernyataan kuesioner Sangat Setuju (SS) hanya 33%, sedangkan yang menjawab Setuju (S) adalah yang paling besar yaitu 51%, diikuti jawaban Cukup Setuju (CS) sebanyak 12%, kemudian jawaban Kurang Setuju (KS) sebanyak 4%, dan karyawan yang menjawab Tidak Setuju (TS) sebesar 0%, artinya dapat disimpulkan terdapat masalah

atau fenomena Budaya Organisasi di Universitas Agung Podomoro, sehingga perlu dilakukan penelitian untuk membuktikannya.

Dari penjelasan di atas baik dilihat dari sisi Teori, Hasil Penelitian Sebelumnya, dan Hasil Pra Survey perlu dilakukan penelitian membuktikan berapa besar pengaruh langsung dan tidak langsung variable Komunikasi Organsaso terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja pada Universitas Agung Podomoro. Hal yang sama dilihat dari sisi Teori, Hasil Penelitian Sebelumnya, dan Hasil Pra Survey maka perlu dilakukan penelitian membuktikan berapa besar pengaruh langsung dan tidak langsung variable Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja pada Universitas Agung Podomoro.

Dari seluruh penjelasan latar belakang penelitian di atas maka peneliti mermbuat judul penelitian ini, yaitu “Pengaruh Komunikasi Organsiasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja dan Motivasi Kerja Karyawan Universitas Agung Podomoro”

## B. Perumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian dan identifikasi masalah penelitian di atas, berikut adalah perumusan masalah penelitian ini, yaitu:

1. Apakah Komunikasi Organisasi berpengaruh langsung terhadap terhadap Motivasi Kerja Karyawan Universitas Agung Podomoro?
2. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh langsung terhadap terhadap Motivasi Kerja Karyawan Universitas Agung Podomoro?
3. Apakah Komunikasi Organisasi berpengaruh langsung terhadap terhadap Kinerja Karyawan Universitas Agung Podomoro?
4. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh langsung terhadap terhadap Kinerja Karyawan Universitas Agung Podomoro?
5. Apakah Motivasi Kerja berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan?
6. Apakah Komunikasi Organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja Karyawan Universitas Agung Podomoro?
7. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja Karyawan Universitas Agung Podomoro?

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR, DAN HIPOTESIS PENELITIAN**

#### **A. Tinjauan Pustaka**

##### **1. Kinerja Karyawan (*Employee Performance*)**

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

Menurut Armstrong (2021:195) kinerja bisa saja berarti hasil (*output*) yang diperoleh atau bisa juga perilaku rata-rata/ bagaimana hasil diperoleh atau bisa jadi hasil dari keduanya. Sedangkan menurut Bernadin *et. al.* (1995) dalam Armstrong (2021:196) bahwa kinerja didefinisikan sebagai hasil kerja karena mereka memberikan hubungan terkuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan, dan kontribusi ekonomi dan perilaku. Kedua defenisi ini menekankan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu hasil kerja (*output*), artinya kinerja itu merupakan hasil dari hubungan kinerja karyawan dengan strategi organisasi, kepuasan pelanggan, dan konstribusi ekonomi dan perilaku.

Campbell (1990) dalam Armstrong (2021:196) menjelaskan bahwa kinerja ialah suatu perilaku yang seharusnya dibedakan dari hasil dikarenakan mereka dapat terpengaruh oleh faktor sistem. Sedangkan menurut Aguinis (2005) dalam Armstrong (2021:196) kinerja merupakan tentang perilaku atau sesuatu yang dilakukan karyawan, dan bukan merupakan tentang apa yang dihasilkan atau dihasilkan dari pekerjaan mereka. Kedua defenisi ini menekankan bahwa kinerja itu merupakan perilaku, artinya kinerja karyawan itu merupakan perilaku yang dilakukan seorang karyawan.

Menurut Armstrong (2021:196) dapat dikatakan bahwa pandangan kinerja yang lebih komprehensif tercapai jika didefinisikan sebagai penggabungan perilaku dan hasil. Defenisi ini tekanannya kinerja itu merupakan suatu hasil kerja dan perilaku, artinya ketika orang-orang dikatakan berkinerja baik, itu tidak semata-mata mengacu pada hasil apa yang mereka berikan, itu juga berkaitan dengan bagaimana mereka menyampaikannya.

Menurut Robbins dan Coutler (2018:637) kinerja adalah hasil akhir dari suatu kegiatan. Lebih lanjut Robbins dan Coutler (2018:639) mengatakan seorang manajer dalam mengelola karyawan, harus memperhatikan pengendalian kinerja karyawan, yaitu memastikan upaya kerja karyawan sesuai dengan kuantitas dan kualitasnya yang dibutuhkan dalam rangka meraih tujuan suatu organisasi. Dari pengertian ini menjelaskan bahwa kinerja menekankan pada hasil akhir sebuah pekerjaan yang memiliki kualitas dan kuantitas.

Menurut Ivancevich *et. al.* (2013:137) *job performance* adalah satu set perilaku karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan yang dirancang dalam rangka mewujudkan *goal* organisasi. Pengertian ini lebih menekankan kepada hasil kerja yang pada akhirnya untuk mencapai tujuan dari sebuah organisasi.

Menurut Mangkunegara (2017: 67) kinerja merupakan sebuah hasil kerja baik secara kualitas ataupun secara kuantitas yang digapai oleh seseorang dalam rangka melaksanakan atau melakukan tanggungjawab yang diberikan kepada karyawan berdasarkan pengalaman, kecakapan, waktu dan kesungguhan. Kinerja karyawan suatu pencapaian dan hasil kerja dari karyawan sebagai tanggung jawab dalam mengerjakan tugasnya maupun pencapaian yang diraih diluar dari tanggung jawabnya. Dengan demikian pengertian ini menekankan bahwa kinerja adalah hasil pencapaian seorang karyawan.

Menurut Kasmir (2016: 182) kinerja ialah hasil serta sikap kerja yang diraih dalam kurun waktu tertentu dengan cara menyelesaikan seluruh pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan. Dengan meningkatnya kinerja individu (*individual performance*) akan sangat memungkinkan bisa membuat organisasi meningkat kinerjanya (*corporate performance*) sebab keduanya memiliki suatu ikatan yang erat. Sementara bagi Wibowo (2016:7) kinerja berasal dari penafsiran *performance* ialah selaku hasil kerja ataupun prestasi kerja. Kinerja berkaitan dengan melaksanakan pekerjaan serta hasil yang dicapai dari sesuatu pekerjaan.

Berdasarkan uraian beberapa pengertian di atas, maka dapat disintesiskan bahwa kinerja karyawan merupakan hasil kerja dari pencapaian karyawan sebagai wujud tanggungjawab dalam mengerjakan tugasnya berdasarkan standar yang telah ditentukan.

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

Menurut Kasmir (2016:189) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan sebagai berikut:

### 1) Kemampuan dan Keahlian

Kemampuan dan keahlian yaitu sebuah kemampuan yang seseorang miliki ketika melakukan sebuah pekerjaan. Semakin tinggi kemampuan dan keahliannya maka dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan sesuai seperti yang telah ditetapkan.

### 2) Pengetahuan

Pengetahuan ialah pengetahuan seseorang tentang sebuah pekerjaan.

### 3) Rancangan Kerja

Rancangan kerja ialah rancangan suatu pekerjaan yang supaya memudahkan karyawan untuk menggapai tujuannya.

### 4) Kepribadian

Kepribadian ialah suatu karakter atau kepribadian yang dimiliki dari seseorang.

### 5) Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan suatu dorongan untuk melakukan pekerjaan dari seseorang

### 6) Kepemimpinan

Kepemimpinan ialah perilaku dari seorang *Leaders* dalam memberi perintah, mengatur, dan mengelola timnya untuk melakukan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

### 7) Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yaitu sikap atau suatu gaya dari seorang pemimpin dalam memberi perintah atau menghadapi timnya.

### 8) Budaya Organisasi

Budaya organisasi yaitu norma atau kebiasaan-kebiasaan yang dimiliki serta berlaku dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

### 9) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja ialah sebelum ataupun setelah melakukan sebuah pekerjaan merasa senang, suka ataupun gembira.

10) Lingkungan kerja

Lingkungan kerja merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat berkerja.

11) Loyalitas

Loyalitas ialah karyawan yang **setia** dalam bekerja dan selalu membela kepada perusahaannya tempat dimana mereka bekerja.

12) Komitmen

Komitmen ialah suatu kepatuhan karyawan untuk menjalankan berbagai kebijakan maupun peraturan perusahaan.

13) Disiplin Kerja

Disiplin kerja ialah kesungguhan bekerja dari seorang karyawan untuk menjalankan aktivitasnya.

14) Enggament

Enggament adalah suatu keinginan karyawan untuk terikat terhadap suatu pekerjaan dan terhadap organisasi.

**c. Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Kasmir (2016: 08-210), terdapat enam yang bisa jadi indikator dalam mengukur kinerja karyawan, yaitu:

1) Kualitas (mutu)

Kualitas adalah sebuah tingkatan dari proses ataupun hasil untuk menyelesaikan sebuah kegiatan menuju titik yang sempurna. Makin sempurna sebuah produk, kinerjanya akan semakin membaik, dan juga sebaliknya

2) Kuantitas (jumlah)

Dalam mengukur sebuah kinerja bisa dilihat melalui jumlah yang bisa didapatkan seseorang.

3) Waktu (jangka waktu)

Dalam beberapa pekerjaan terdapat batasan waktu untuk selesaiya suatu pekerjaan.

4) Kerja sama antar karyawan

Kerjasama dapat diukur dari apakah seorang karyawan memiliki niat baik, saling menghargai, serta saling bekerjasama dengan yang lainnya.

5) Penekanan biaya

Tidak melebihi biaya yang sudah dianggarkan dan dijadikan sebagai acuan.

6) Pengawasan

Untuk melakukan proses koreksi maka dilakukan pengawasan biar tidak terjadi penyimpangan.

Sedangkan menurut John Miner dalam Sudarmanto (2015:11), terdapat 4 dimensi dalam menilai kinerja yang bisa dijadikan tolak ukur, yaitu:

1) Kualitas, merupakan tingkat kecermatan, kesalahan serta kerusakan.

Indikator kualitas terdiri dari:

- Tingkat Kecermatan dan ketelitian
- Hasil kerja, yaitu tingkat kesesuaian antara hasil dan yang diperintahkan

2) Kuantitas, merupakan jumlah pekerjaan yang dihasilkan.

Indikator kuantitas terdiri dari:

- Pencapaian target: yaitu tingkat pencapaian sesuai target yang ditetapkan
- Ketepatan waktu: ketika karyawan menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

3) Penggunaan waktu dalam kerja, ialah waktu kerja efektif atau jam kerja hilang, tingkat ketidakhadiran, serta keterlambatan,,

Adapun indikator dari penggunaan waktu dalam kerja yaitu:

- ketidak hadiran: yaitu seberapa sering karyawan tidak masuk kantor
- keterlambatan: ialah jam masuk atau pulang kerja karyawan yang sesuai dengan peraturan perusahaan
- Waktu kerja efektif : yaitu tingkat tanggung jawab karyawan atas pekerjaannya.

4) Kerja sama dengan orang lain.

Indikator kerjasama yang digunakan yaitu :

- a) Jalinan kerjasama: yaitu kemampuan karyawan bekerja sama baik dengan rekan kerja ataupun dengan pimpinan dan bawahan
- b) Kekompakan: yaitu tingkat kekompakan saat bekerja sama di perusahaan dengan rekan sekerja.

Menurut Muhammad Busro (2019:99) dimensi dan indikator kinerja karyawan yaitu:

1) Perilaku Kerja

Perilaku kerja adalah kemampuan dan perilaku pekerja dalam melakukan tugas yang ada di perusahaan. Perilaku kerja memiliki tiga (3) indikator, yaitu:

a. Disiplin kerja

Disiplin kerja adalah perilaku atau mentalis yang menunjukkan bahwa karyawan mematuhi segala peraturan yang ada di perusahaan.

b. Inisiatif

Inisiatif adalah sebuah sikap dan juga semangat untuk memikul tanggung jawab penting dan memikul tanggung jawab yang baru.

c. Akurasi

Akurasi adalah ketepatan seseorang Ketika mengerjakan tugas atau tanggung jawab dalam bekerja.

2) Hasil Kerja

Hasil kerja adalah suatu benda berwujud atau sulit dipahami yang merupakan konsekuensi dari eksekusi usaha, sebagai kewajiban atau bagian dari komitmen. Istilah tersebut dapat diartikan dengan kata benda seperti barang atau produk yang dibuat dan diberikan sebagai kewajiban. Hasil kerja memiliki tiga (3) indikator, yaitu:

- a. Kuantitas, Yaitu jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu.
- b. Kualitas, Yaitu kualitas kerja yang telah dicapai atas dasar kualifikasi yang sudah ada.

- c. Efisiensi, Yaitu proporsi pencapaian suatu Tindakan dan dievaluasi tergantung pada kegiatan yang dinilai berdasarkan biaya atau jumlah sumberdaya yang digunakan untuk mencapai tujuan.

### 3) Sifat Pribadi

Sikap Pribadi adalah sikap perilaku sosial seperti perasaan, cara bicara, ciri seseorang, dorongan, keinginan, kesimpulan, dan mentalis yang melekat pada individu. Sikap pribadi memiliki tiga (3), yaitu:

- Kepemimpinan, Yaitu suatu proses seseorang pemimpin yang mempengaruhi atau memberi contoh kepada bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.
- Kejujuran, Salah satu sifat yang ada didalam diri manusia yang sulit untuk didatangkan, kejujuran tersebut datang dari dalam diri setiap orang.
- Kreativitas, yaitu proses yang melibatkan permunculan ide dalam diri seseorang yang dapat membantu mempermudah pekerjaan.

Dari beberapa teori di atas maka dapat disintesikan bahwa dimensi dan indicator kinerja karyawan dalam penelitian ini dapat disajikan dalam table di bawah ini.

**Table 2.1**  
**Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Variabel	Dimensi	Indikator
Variabel Y (Kinerja Karyawan)	1. Perilaku Kerja	1. Disiplin Kerja
		2. Inisiatif
		3. Akurasi
	2. Hasil Kerja	1. Kuantitas
		2. Kualitas
		3. Efisiensi
	3. Sifat Pribadi	1. Kepemimpinan
		2. Kejujuran
		3. Kreativitas

## **2. Motivasi Kerja**

### **a. Pengertian Motivasi**

Menurut Siagian (2016:43) Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau keterampilan, tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Pengertian ini menjelaskan bahwa motivasi adalah pendorong atau daya yang mengerahkan anggota untuk menjadi tanggung jawab dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Menurut Siagian dalam Sutrisno (2019:110) menyatakan bahwa motivasi adalah keadaan kejiwaan yang mendorong, mengaktifkan atau meggerakkan dan motif itulah yang mengarahkan dan menyalurkan perilaku, sikap dan tindakan seseorang yang selalu dikaitkan dengan pencapaian tujuan. Pengertian ini menjelaskan bahwa motivasi adalah keadaan jiwa yang mendorong individu untuk bertindak mendapatkan tujuan yang ingin dicapai.

Menurut Fillmore H. Stanford dalam buku Mangkunegara (2017:93) berpendapat bahwa “Motivation as an energizing condition of the organism that serves to direct that organism toward the goal of a certain class” (Motivasi sebagai suatu kondisi yang menggerakan manusia kearah suatu tujuan tertentu). Pengertian ini menjelaskan bahwa motivasi adalah kondisi yang dapat menggerakkan atau mengarahkan manusia kepada suatu tujuan.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disintesiskan bahwa Motivasi adalah dorongan atau perangsang yang membuat seseorang melakukan pekerjaan yang diinginkannya dengan rela tanpa merasa terpaksa sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat berjalan dengan baik / menghasilkan sesuatu yang memuaskan.

### **b. Faktor-Faktor yang mempengaruhi Motivasi Kerja**

Menurut Edy Sutrisno (2016:116) mengemukakan sebagai berikut: Motivasi sebagai proses psikologis dalam diri seseorang akan dipengaruhi oleh beberapa

faktor. Faktor-faktor tersebut dibedakan atas faktor internal dan faktor eksternal yang berasal dari karyawan.

### **1) Faktor Internal**

Faktor yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

a) Keinginan untuk dapat hidup

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja, apakah pekerjaan itu baik atau jelek, apakah halal atau haram, dan sebagainya. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk:

- i. Memperoleh kompensasi yang memadai
- ii. Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai
- iii. Kondisi kerja yang aman dan nyaman

b) Keinginan untuk dapat memiliki

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.

(1) Keinginan untuk memperoleh penghargaan

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui, dihormati oleh orang lain. Jadi, harga diri, nama baik, kehormatan yang ingin dimiliki itu harus diperlakukan sendiri, mungkin dengan bekerja keras memperbaiki nasib, mencari rezeki, sebab status harus diakui sebagai seorang yang terhormat tidak mungkin diperoleh bila yang bersangkutan termasuk pemalas, tidak mau bekerja, dan sebagainya.

Keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal berikut:

- a) Adanya penghargaan terhadap prestasi
- b) Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak
- c) Pimpinan yang adil dan bijaksana

d) Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat

(2) Keinginan untuk berkuasa

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya itu masih termasuk bekerja juga.

2) Faktor Eksternal

1) Kondisi lingkungan kerja.

Lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini, meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antar orang-orang yang ada di tempat tersebut.

2) Kompensasi yang memadai.

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik.

3) Supervisi yang baik.

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan, agar dapat melaksanakan kerja dengan baik tanpa membuat kesalahan. Dengan demikian, posisi supervisi sangat dekat dengan para karyawan, dan selalu menghadapi para karyawan.

4) Adanya jaminan pekerjaan.

Setiap orang mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan.

5) Status dan tanggung jawab.

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan. Dengan menduduki jabatan, orang merasa dirinya akan dipercaya, diberi tanggung jawab, dan wewenang yang besar untuk melakukan kegiatan-kegiatan. Jadi status dan kedudukan merupakan dorongan untuk memenuhi kebutuhan sense of achievement dalam tugas sehari-hari.

6) Peraturan yang fleksibel

Bagi perusahaan besar, biasanya sudah ditetapkan system dan prosedur kerja yang harus dipatuhi oleh seluruh karyawan. Sistem dan prosedur kerja ini dapat kita sebut dengan peraturan yang berlaku dan bersifat mengatur dan melindungi para karyawan. Semua ini merupakan aturan main yang mengatur hubungan kerja antara karyawan dengan perusahaan, termasuk hak dan kewajiban dalam melaksanakan tugas sehari-hari.

### c. Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Dimensi dan Indikator dibagi menjadi tiga yaitu kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi, maupun kebutuhan akan kekuasaan. Tiga dimensi kebutuhan ini diperkuat oleh Mc. Clelland dalam Malayu S.P Hasibuan (2014:162), Dimensi dan indikator motivasinya, yaitu:

#### 1) Kebutuhan akan Prestasi

Dorongan dalam ciri seseorang untuk melakukan atau mengerjakan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mencapai prestasi dengan predikat terpuji.

Dimensi ini diukur oleh indikator, yaitu:

a) Target Kerja

Sasaran pekerjaan yang sudah ditentukan untuk dicapai oleh karyawan.

b) Kualitas Kerja

Mutu seorang karyawan dalam hal melaksanakan tugas-tugasnya meliputi kesesuaian, kerapian, dan kelengkapan.

c) Tanggungjawab

Kesadaran karyawan akan tingkah laku atau perbuatan yang disengaja maupun yang tidak disengaja akan kewajiban pekerjaannya.

d) Resiko

Konsekuensi yang dapat terjadi akibat sebuah proses yang sedang berlangsung atau kejadian yang akan datang.

**2) Kebutuhan akan Afiliasi**

Kebutuhan akan kehangatan dan sokongan dalam hubungannya dengan orang lain, kebutuhan ini mengarahkan tingkah laku untuk mengadakan hubungan secara akrab dengan orang lain.

Dimensi ini diukur oleh indikator, yaitu:

a) Komunikasi

Suatu proses di mana seseorang atau beberapa orang, kelompok, organisasi, dan masyarakat menciptakan, dan menggunakan informasi agar terhubung dengan lingkungan dan orang lain.

b) Kerjasama

Sebuah pekerjaan yang dilakukan oleh dua orang atau juga lebih supaya dapat mencapai tujuan ataupun target yang sebelumnya sudah direncanakan dan juga disepakati secara bersama.

**3) Kebutuhan akan Kekuasaan**

Kebutuhan ini merupakan daya penggerak untuk memotivasi kerja seseorang karena merangsang dan memotivasi kerja seseorang untuk mengerahkan semua kemampuan untuk mencapai kekuasaan atau kedudukan yang baik.

Dimensi ini diukur oleh indikator, yaitu:

a) Pemimpin

Seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.

b) Keteladanan

Perilaku seseorang yang sengaja ataupun tidak sengaja dilakukan atau dijadikan contoh bagi orang yang mengetahuinya atau melihatnya.

**Tabel 2.2**  
**Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja**

Variabel	Dimensi	Indikator
Motivasi Kerja (Z)	1. Kebutuhan Prestasi	1. Target Kerja 2. Kualitas Kerja 3. Tanggung Jawab 4. Resiko
	2. Kebutuhan Afiliasi	1. Komunikasi 2. Kerjasama
	3. Kebutuhan Kekuasaan	1. Pemimpin 2. Keteladan

**3. Komunikasi Organisasi**

**a. Definisi Komunikasi Organisasi**

Menurut R. Wayne Pace dan Don F. Faules yang dialihbahaskan oleh Mulyana (2001) dalam buku Irene Silviani (2020:97) menyebutkan definisi komunikasi organisasi sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Pengertian ini menjelaskan

atau menekankan bahwa komunikasi organisasi pertunjukan dan penafsiran pesan diantara unit-unit komunikasi.

Menurut Liliweli (2014) dalam buku Irene Silviani (2020:97) bahwa Komunikasi organisasi adalah studi tentang bagaimana orang-orang yang bekerja dalam suatu organisasi berkomunikasi dalam lingkungan organisasi, serta interaksi dan pengaruh antara struktur organisasi dan organisasi. Pengertian ini menjelaskan atau menekankan bahwa komunikasi organisasi studi orang-orang yang bekerja di dsuatu organisasi berkomunkasi dalam konteks organisasi, serta interaksi dan pengaruh antara struktur organisasi.

Menurut Irene Silviani (2020: 97), komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan bertukar informasi dalam suatu jaringan hubungan yang saling bergantung dalam menanggapi lingkungan yang tidak pasti atau berubah. Pengertian ini menjelaskan atau menekankan bahwa komunikasi organisasi proses menciptakan dan saling menukar informasi dalam satu organisasi

Berdasarkan beberapa pendapat di atas maka peneliti dapat mensistesikan komunikasi organisasi adalah suatu bentuk komunikasi yang berlangsung dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

### b. Faktor-Faktor Komunikasi Organisasi

Menurut Anwar Prabu Mengkunegara (2016:148) ada dua faktor yang mempengaruhi komunikasi, adalah faktor dari sender atau disebut dengan komunikator, dan faktor dari pihak receiver atau komunikan.

#### 1) Faktor pihak dari sender atau komunikator

##### a. Keterampilan pengirim

Pengirim sebagai pengirim informasi, ide, berita dan berita perlu menguasai cara mengungkapkan pikiran secara tertulis dan lisan

##### b. Sikap pengirim

Sikap memiliki pengaruh yang besar terhadap penerima. Pengirim yang arogan terhadap penerima dapat menyebabkan penerima menolak informasi atau pesan yang diberikan. Selain itu, sikap ragu-ragu dari pengirim dapat membuat penerima tidak mempercayai pesan atau pesan yang dikirimkan.

Oleh karena itu, pengirim harus dapat membujuk penerima untuk menerima pesan yang ditujukan kepadanya.

c. Pengetahuan dari pengirim

Pengirim dengan pengetahuan yang luas dan penguasaan materi yang disampaikan akan dapat memberitahu penerima sejelas mungkin. Dengan demikian, penerima akan lebih mudah memahami informasi yang dikirimkan oleh pengirim

d. Media Saluran yang Digunakan oleh Sender

Media atau saluran komunikasi digunakan untuk mengirimkan ide, informasi atau pesan kepada penerima. Pengirim harus menggunakan sarana komunikasi yang tepat dan menarik perhatian penerima.

2) Faktor dari pihak penerima

a. Keterampilan Penerima

Kemampuan penerima untuk mendengarkan dan membaca informasi sangat penting. Jika penerima memiliki keterampilan mendengarkan dan membaca, pesan yang disampaikan oleh pengirim akan dipahami dengan baik.

b. Sikap Penerima

Sikap penerima terhadap pengirim sangat mempengaruhi efektifitas komunikasi. Misalnya, jika perilaku penerima bersifat apriori, tidak dihargai, dan memiliki sikap buruk terhadap pengirim, maka komunikasi menjadi tidak valid dan informasi kehilangan makna bagi penerima. Oleh karena itu, penerima harus memiliki sikap positif terhadap pengirim, meskipun tingkat pendidikan pengirim lebih rendah darinya.

c. Pengetahuan Penerima

Pemahaman penerima juga sangat mempengaruhi komunikasi. Penerima dengan pengetahuan yang luas akan lebih mudah menjelaskan ide atau informasi yang diterimanya dari pengirim. Jika pengetahuan penerima tidak luas, informasi yang diterimanya cenderung menjadi kurang jelas atau dipahami oleh penerima..

d. Media saluran komunikasi

Metode komunikasi yang digunakan memiliki pengaruh yang besar dalam menerima ide atau informasi. Saluran komunikasi media berupa alat indera yang terdapat pada penerima akan menentukan apakah ia dapat menerima pesan tersebut. Jika persepsi penerima berubah, informasi yang diberikan oleh pengirim mungkin menjadi kurang jelas bagi penerima.

### c. Dimensi dan Indikator Komunikasi Organisasi

Menurut Pandi Afandi (2016:50) dimensi dan indikator mengukur komunikasi organisasi adalah sebagai berikut :

#### 1) Penyampaian Tugas

Apabila manajer memiliki kemampuan komunikasi yang baik, maka dia dapat berkoordinasi dengan baik dengan semua anggota tim. Pimpinan harus dapat memberikan instruksi yang jelas kepada seluruh karyawan. Mereka harus memahami sepenuhnya instruksi tersebut agar karyawan dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan benar.

##### a. Bijaksana

Kebijaksanaan dalam komunikasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi proses penyampaian informasi khususnya dalam dunia kerja. Sehingga dengan komunikasi yang bijak dapat saling menghargai baik sesama rekan kerja ataupun antar karyawan dengan atasannya.

##### b. Kesopanan

Kesantunan memang amat penting di manapun individu berada. Dalam dunia bisnis, kesantunan berbahasa sangat mempengaruhi keberhasilan suatu bisnis dalam mengirim dan menerima informasi.

##### c. Kata yang tepat

Salah satu hal yang paling mencolok dalam komunikasi adalah memilih kata-kata agar awal tidak terluka. Dampaknya bisa meluas, jadi pikirkan dua kali sebelum mengatakan apa pun

#### 2) Umpaman balik

Umpaman balik adalah asumsi atau tanggapan terhadap sebuah pesan. Umpaman balik yang dihasilkan dari proses komunikasi memberikan komunikator gambaran

tentang hasil komunikasi yang telah dilakukannya.. Berikut adalah indikator dari umpan balik :

- a. Menerima tanggapan atas pesan yang dikirim

Kejelasan pengiriman dan penerimaan pesan sangat mempengaruhi kelangsungan komunikasi antara rekan kerja dan rekan kerja.

- b. Penerimaan tanggapan dari penerima tugas

Penerimaan tanggapan dari penerimaan tugas sangat penting untuk diperharikan oleh karyawan, sebab dengan adanya tanggapan berarti karyawan memahami maksud yang disampaikan dan diharapkan oleh organisasi.

- c. Kepastian tugas

Kepastian tugas yang diberikan pemimpin kepada karyawan dapat mempermudah karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan tepat.

**Tabel 2.3**  
**Dimensi dan Indikator Komunikasi Organisasi**

Variabel	Dimensi	Indikator
Komunikasi Organisasi (Z)	1. Penyampaian Tugas	1. Bijaksana 2. Kesopanan 3. Kata yang Tepat
	2. Umpan Balik	4. Menerima umpan balik dari Pesan yg dikirim 5. Menerima umpan balik dari tugas yg diberikan 6. Kepastian Tugas

## **4. Budaya Organisasi (*Organizational Culture*)**

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

Menurut Robbins dan Judge (2018:296) budaya organisasi mengacu pada suatu sistem berbagi arti yang dilakukan oleh para anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lainnya. Artinya bahwa melalui budaya organisasi akan terbentuk suatu sistem nilai dalam suatu organisasi yang menjadikan ciri khas

dan membedakannya dengan organisasi lainnya. Apabila budaya organisasi kuat maka bisa membuat organisasi semakin stabil.

Menurut Ivancevich *et. al* (2013:38) budaya organisasi ialah apa yang seorang karyawan rasakan dan bagaimana persepsi ini kemudian terbentuk pola keyakinan, nilai, dan harapan. Walaupun budaya organisasi adalah konsep penting, dimana budaya organisasi dapat melihat suatu perspektif dalam memahami perilaku individu serta kelompok akan tetapi budaya organisasi memiliki sebuah keterbatasan. Pertama, ini bukanlah satu-satunya cara yang digunakan untuk melihat organisasi. Kedua, seperti banyak konsep, organisasi budaya tidak selalu didefinisikan melalui cara yang sama menurut para ahli teori maupun peneliti yang populer.

Adapun menurut Hofstede (2010) dalam Wibowo (2016:13) berpendapat budaya merupakan mental program bersama dengan mensyaratkan respon individu terhadap lingkungannya. Dalam pengertian tersebut terkandung sebuah *meaning* bahwa budaya bisa dilihat diperilaku kita dalam keseharian, namun dikontrol melalui suatu mental program yang ditanamkan begitu dalam.

Menurut Schein (2017:21) diuraikan bahwa budaya merupakan suatu pola asumsi dasar yang ditemukan, dikembangkan atau diciptakan oleh suatu kelompok tertentu sebagai pembelajaran dalam mengatasi suatu masalah eksternal dan integrasi internal secara formal. Oleh sebab itu, hal perlu diajarkan/diwariskan dengan cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan integrasi internal dan eksternal tersebut kepada anggota-anggota baru.

Menurut Griffin *et. al.* (2020:494) budaya organisasi suatu sistem berbagi nilai, norma, dan asumsi yang memandu sikap anggota dan perilaku seseorang. Sedangkan menurut Tewal *et.al* (2017:19) budaya organisasi merupakan konsep yang sangat kompleks. Budaya organisasi sangat berkaitan dengan sebuah nilai atau keyakinan sebuah organisasi untuk menuntun perilaku dan tindakan pegawai dalam organisasi tersebut yang ditumbuhkembangkan.

Dengan demikian, budaya organisasi dapat disintesikan suatu sistem nilai yang dibangun oleh suatu organisasi yang menjadi ciri khas dari organisasi tersebut dan bersifat mengikat para anggotanya berupa nilai, moral, keyakinan, aturan dan

kebiasaan dan digunakan untuk beradaptasi dengan lingkungan dalam organisasi tersebut dan bertujuan untuk dapat menyatukan berbagai ragam perbedaan yang dimiliki setiap anggota organisasi sehingga dapat sejalan dengan visi dan misi organisasi sebagaimana telah ditentukan sebelumnya.

### b. Fungsi Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Judge (2018: 298) mengatakan beberapa fungsi dari budaya organisasi yaitu:

- 1) Budaya organisasi memiliki peran sebagai pembeda suatu perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lainnya.
- 2) Akan menjadi sebuah identitas bagi anggota-anggota perusahaan yang akan membuat karyawan bangga bekerja disana.
- 3) Budaya menciptakan komitmen serta batasan yang yang lebih besar, bahkan dapat melebihi batasan terhadap ketertarikan seseorang yang akan mampu membantu perusahaan menggapai tujuannya..
- 4) Budaya dapat menjadi penyokong terciptanya stabilitas sistem sosial.
- 5) Budaya memiliki fungsi terciptanya rasa serta suatu mekanisme pengendalian saat memberikan panduan serta membentuk suatu sikap karyawan dan perilaku.

Menurut Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo, (2016:73), budaya organisasi memiliki fungsi:

- 1) Memberikan identitas suatu perusahaan terhadap karyawannya

Pemberian suatu penghargaan dalam mendorong inovasi dapat melahirkan suatu identitas perusahaan. Hal ini membuat perusahaan menjadikan anggotanya memiliki perbedaan dengan anggota perusahaan lain dan akan memberikan suatu pola identifikasi terhadap perusahaan.

- 2) Memudahkan komitmen kolektif

Salah satu *values* suatu perusahaan dapat menjadikan suatu perusahaan dimana karyawannya akan merasa bangga serta menjadi bagian perusahaan sehingga para karyawan akan tetap bertahan dan karyawan akan bekerja dengan jangka waktu yang lama.

- 3) Mempromosikan stabilitas sistem sosial

Stabilitas kerangka sosial akan mencerminkan tingkat tempat kerja yang dipandang pasti dan dapat menunjung tinggi perwakilan, bentrokan dan perubahan yang terjadi dapat diawasi secara tepat dan memadai.

- 4) Dapat membentuk suatu perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disintesikan bahwa fungsi budaya organisasi dapat membantu pekerja memahami alasan organisasi melakukan apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana organisasi mencapai tujuan jangka panjang

### c. Tipologi Budaya Organisasi

Cameron dan Quinn (1999) dalam Tewal *et.al* (2017: 30-32) dalam penelitiannya membedakan empat jenis budaya melalui dua dimensi, yaitu fleksibilitas dan diskresi dibandingkan dengan stabilitas serta pengendalian, dan fokus internal serta integrasi dibandingkan dengan fokus eksternal.

Berdasarkan dimensi-dimensi tersebut, budaya organisasi dapat diklasifikasi menjadi empat jenis budaya, yaitu:

- 1) Budaya Adhokrasi (*Adhocracy Culture*).

Budaya adhocracy atau biasanya disebut sebagai budaya perbaikan menekankan pada kemampuan beradaptasi dan perubahan dan terletak jauh. Budaya hierarkis semacam ini bersifat dinamis, berjiwa inovatif, serba bisa, dan imajinatif. Ketua asosiasi ini pada umumnya akan giat. Atribut-atribut tersebut digarisbawahi pada daya cipta, jiwa kepelopor, dan kemampuan menghadapi tantangan. Budaya semacam ini tergantung pada janji untuk perbaikan dan kemajuan, seperti keinginan yang tinggi untuk bersaing. Kebutuhan prinsip adalah pengembangan dan kemajuan dan secara konsisten siap menghadapi kesulitan baru.

- 2) Budaya Klan (*Clan Culture*).

Budaya semacam ini pada umumnya akan dekat dengan rumah, di mana ada kekompakan, investasi, kolaborasi, kumpul-kumpul, dan sentimen seperti keluarga. Budaya ini menggarisbawahi pentingnya kemampuan beradaptasi namun berpusat di sekitar asosiasi di dalam. Atribut dari budaya ini adalah

partisipasi, asosiasi perwakilan dan kewajiban teman kepada pekerja. Pembentukan budaya semacam ini adalah kesetiaan dan adat, sedangkan kebutuhan mendasar adalah penekanan pada SDM yang memiliki keyakinan dan kewajiban yang tinggi untuk berserikat.

3) Budaya Pasar (*Market Culture*).

Budaya pasar berfokus atau berorientasi kepada eksternal serta terkontrol. Nilai-nilai dasar dari budaya ini adalah produktivitas serta daya saing. Penekanan budaya ini terletak pada tugas serta tujuan untuk bekerjasama dalam mencapai tujuan. Prioritas utamanya adalah pada persaingan dan prestasi, sehingga memperoleh keunggulan pasar.

4) Budaya Hierarki (*Hierarchy Culture*).

Landasan utamanya adalah kebijakan dan peraturan resmi guna mencapai tujuan organisasi. Budaya hierarki berorientasi internal organisasi dan lebih terkontrol. Efisiensi, koordinasi, serta kesetiaan terhadap peraturan dan peraturan itu sendiri merupakan karakteristik utama dari budaya ini. Sedangkan prioritas utamanya lebih pada kestabilan dan kelangsungan hidup organisasi.

Harrison( 1972) dalam Busro ( 2018: 15- 16) membedakan 4 jenis Budaya Organisasi ialah:

1) Budaya Kekuasaan ( Power Culture).

Dalam budaya ini beberapa kecil pimpinan lebih difokuskan dalam memakai kekuasaan yang lebih besar dalam metode berikan perintah. Budaya ini diperlukan asalkan penuhi persyaratan menjajaki anggapan dan kemauan anggota suatu organisasi.

2) Budaya Kedudukan( Role Culture)

Budaya ini terdapat kaitannya dengan prosedur birokratis, semacam peraturan organisasi serta peranjabatanposisi khusus yang jelas sebab diyakini kalau perihal ini hendak memantapkan sistem.

3) Budaya Pendukung( Support Culture)

Dalam Budaya ini terdapat kelompok ataupun kumpulan yang menunjang seorang buat mengusahakan terbentuknya integrasi dan seperangkat nilai yang yakini bersama dalam organisasi itu.

#### 4) Budaya Prestasi (Achievement Culture)

Telah berlaku dalam dunia akademisi tentang independensi di dalam pengajaran, riset dan dedikasi serta dengan pemberlakuan otonomi kampus dengan lebih menekankan terwujudnya tenaga akademisi yang lebih handal, mandiri dan berprestasi dalam melaksanakan tugasnya.

Pendapat dari Jeff Cartwright dalam Wibowo( 2016: 19) terdapat 4 tipologi budaya yang bisa pula ditatap selaku siklus hidup budaya, ialah selaku berikut:

##### 1) *The Monoculture*

*Monoculture* ialah program mental tunggal, orang berpikir sama serta cocok dengan norma budaya yang sama. Budaya ini ialah model “ras murni” yang banyak menimbulkan konflik di dunia dimana ada etnis serta kelompok rasial berbeda.

##### 2) *The Superordinate Culture*

*The superordinate culture* ialah jenis sempurna budaya organisasi. Terdiri dari subkultur terkoordinasi, tiap- tiap dengan kepercayaan serta nilai- nilai, gagasan serta sudut pandang sendiri, namun seluruh bekerja dalam satu organisasi serta seluruh termotivasi menggapai target organisasi.

##### 3) *The Divisive Culture*

*The divisive culture* bertabiat memecah belah. Budaya ini ialah sub- kultur dalam sesuatu organisasi secara individual yang memiliki jadwal dan tujuannya sendiri. *Divisive culture* merupakan budaya yang sangat universal dalam warga ataupun pekerjaan.

##### 4) *The Disjunctive Culture*

*The disjunctive culture* diisyarat oleh seringnya pemecahan organisasi secara eksplosif ataupun apalagi jadi unit budaya individual.

#### **d. Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi**

Evaluasi budaya organisasi yang berlaku pada sesuatu organisasi ataupun industri bisa dicoba bersumber pada sebagian ukuran yang tumbuh. Dimensi-dimensi tersebut dikemukakan oleh Robbins serta Judge( 2018: 296) yang terdiri dari 7 ukuran, ialah *innovation and risk taking, attention to detail, team orientation, people orientation, results orientation, aggressiveness* dan *stability*. Adapun penjelasan untuk masing-masing dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko (*innovation and risk taking*).

Ukuran ini paling utama berkaitan dengan perilaku orang dari tiap- tiap pegawai. Penanda dari ukuran ini salah satunya ialah menimpa tingkatan kreativitas dari pegawai serta keberanian dalam pengambilan sesuatu efek. Walaupun perilaku ini ialah perilaku orang, namun sesuatu organisasi pula bisa meningkatkan perilaku tersebut, misalnya lewat sesuatu pelatihan ataupun tata cara yang lain. Ukuran inovasi serta keberanian mengambil efek ini sangat berarti untuk sesuatu organisasi buat bisa bersaing serta memposisikan diri dalam sesuatu area bisnis.

- 2) Perhatian kepada detail (*attention to detail*),

Perhatian kepada detail ialah tingkat sejauh mana organisasi mengharapkan pegawai mempelihatkan ketelitian, analisis serta hirau terhadap rincian pekerjaannya.

- 3) Berorientasi kepada tim (*team orientation*),

Beorientasi kepada Tim ialah sejauh mana pekerjaan- pekerjaan diorganisir bersumber pada regu serta bukan bersumber pada perorangan.

- 4) Berorientasi kepada orang( *people orientation*),

Beorientasi kepada orang ialah tingkatan sejauh mana keputusan menajemen mempertimbangkan dampak dari hasil ataupun pendapatnya terhadap orang-orang di dalam organisasi.

- 5) Berorientasi kepada hasil( *results orientation*),

Beorientasi kepada hasil ialah tingkatan sepanjang mana manajemen memusatkan perhatiannya kepada hasil ataupun pemasukan dibanding dengan perhatiannya kepada teknik- teknik ataupun proses yang digunakan buat mendapatkan pemasukan tersebut.

6) Kegresifan( *aggressiveness*),

Kegresifan Ialah sesuatu budaya yang bisa dibesarkan oleh sesuatu organisasi terhadap para pegawai nya lewat pengembangan perilaku buat bisa berindak kasar, misalnya dalam mendapatkan sesuatu kesempatan usaha/ proyek. Perihal ini dapat terjalin apabila tiap pegawai mempunyai keahlian dalam disiplin waktu, karena dengan adanya disiplin waktu, maka para pegawai hendak bisa memandang momentum yang pas buat berindak. Dengan demikian, agresif disini dilakukan dengan penuh pertimbangan, berperan buat melakuan aksi yang pas cocok dengan waktu yang pas pula sehingga mendapatkan hasil yang optimal.

7) Stabilitas (*stability*),

Stabilitas ialah tingkatan sepanjang mana organisasi mempertahankan stabilitas ataupun status quo serta bukan mengadakan pergantian.

Sedangkan menurut Denison, *et. al.*, (2012: 7) budaya organisasi terdiri dari empat dimensi, yaitu *adaptability*, *involvement*, *consistency* dan *mission*. Adapun penjelasan untuk masing-masing dimensi tersebut adalah sebagai berikut:

1) *Adaptability*, yaitu keadaan di dalam kerangka organisasi yang secara fleksibel menanggapi persyaratan pelanggan, mengambil risiko, belajar dari kesalahan mereka sendiri dan siap untuk perubahan. Kemampuan beradaptasi dengan menciptakan perubahan, fokus pada pelanggan, pembelajaran organisasi.

Indikator *adaptability* terdiri dari:

- a. Menciptakan perubahan (*creating change*),
- b. Berfokus pada pelanggan (*customer focus*)
- c. Pembelajaran organisasi (*organizational learning*).

2) *Involvement*, keadaan di mana pegawai merasa kegiatan mereka terpaut erat dengan tujuan organisasi, bahwa mereka merasa telah diberdayakan, bahwa kerja dalam tim harus dihargai dan prioritas diberikan untuk pengembangan kemampuan pegawai. Keterlibatan ditandai dengan indeks seperti pemberdayaan, orientasi tim, pengembangan kemampuan.

Indikator untuk dimensi *Involvement* adalah:

- a. Pemberdayaan (*empowerment*)
  - b. Kerja tim (*team orientation*)
  - c. Pengembangan kemampuan (*capability development*)
- 3) *Consistency*, yaitu tingkat integrasi dan koordinasi yang tinggi. Dimensi ini merupakan dimensi yang menjaga kekuatan dan stabilitas organisasi.
- Indikator Konsistensi terdiri dari:
- a. Nilai inti (*core value*),
  - b. Kesepakatan (*agreement*),
  - c. Koordinasi dan integrasi (*coordination and integration*).
- 4) *Mission*, yaitu karakterisasi tujuan dan arah pengembangan strategis organisasi, berdasarkan konsep yang telah dikembangkan oleh organisasi dan berorientasi masa depan.

Indikator untuk dimensi *Mission* adalah:

- a. Strategi yang terarah dan tetap (*Strategic Direction and Intent*),
- b. Tujuan dan objektivitas (*Goals and Objectif*),
- c. Visi (*Vission*).

Berdasarkan uraian di atas sesuai dengan sintesis dari pengertian budaya organisasi yaitu suatu sistem nilai yang dibangun oleh suatu organisasi yang menjadi ciri khas dari organisasi tersebut dan bersifat mengikat para anggotanya berupa nilai, moral, keyakinan, aturan dan kebiasaan dan digunakan untuk beradaptasi dengan lingkungan dalam organisasi tersebut dan bertujuan untuk dapat menyatukan berbagai ragam perbedaan yang dimiliki setiap anggota organisasi sehingga dapat sejalan dengan visi dan misi organisasi sebagaimana telah ditentukan sebelumnya, maka dimensi dan indikator budaya organisasi yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada table di bawah ini.

**Tabel 2.4**  
**Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi**

Variabel	Dimensi	Indikator
Budaya Organisasi (X1)	1. <i>Adaptability</i>	1. <i>Creating change</i> 2. <i>Customer focus</i> 3. <i>Organizational learning</i>
	2. <i>Involvement</i>	1. <i>Empowerment</i> 2. <i>Team orientation</i> 3. <i>Capability development</i>
	3. <i>Consistency</i>	1. <i>Core value</i> 2. <i>Agreement</i> 3. <i>Coordination and integration</i>
	4. <i>Mission.</i>	1. <i>Strategic Direction and Intent</i> 2. <i>Goals and Objectif</i> 3. <i>Vission</i>

### B. Penelitian Terdahulu yg Relevan

Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh budaya organisasi, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan antara lain dilakukan oleh beberapa peneliti seperti pada table di bawah ini:

**Tabel 2.5**  
**Penelitian Terdahulu Yang Relevan**

No	Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Thara Afifah dan Mochammand Al Musadieq (2017)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Motivasi dan Dampaknya Terhadap Kinerja	<i>Path Analysis</i> SPSS	Motivasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan

2	Fanggidae, T. S., et al. (2020)	<i>Analysis of the effect of quality of work life and organizational culture on motivation at Pt Jasa Raharja (company) east nusa tenggara branch</i>	regression Analysis SPSS	Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja
3	Guston (2022)	Peran <i>Employee Engagement</i> Memediasi Pengaruh Budaya Organisasi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Alexix Citra Furnitama	Path Analysis SPSS	Budaya organisasi berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Alexix Citra Furnitama.
4	Kumar & kumar (2018)	<i>Impact of organizational culture on employee performance</i>	SPSS	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan
5	Sabuhari et. al. (2020)	<i>The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance</i>	PLS-SEM	Budaya Organisasi Tidak berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
6	Arifin, R., & Lo, S. J. (2020)	<i>The effect of intrinsic motivation and organizational culture on motivation mediated performance</i>	PLS-SEM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Budaya organisasi memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.</li> </ul>
7	Catur Prasetyo (2014)	Pengaruh Kompensasi, Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja, terhadap Kinerja	Analisis Regresi Linier Bergand	Kompensasi, motivasi, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

8	France Seda (2021)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap kinerja Karyawan melalui Disiplin kerja sebagai Variabel Intervening Pada PT. Gading Prima Perkasa	<i>Path Analysis</i> SPSS	Budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja, lingkungan kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap disiplin kerja, budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
9	Chatarina Marsella Toisuta (2021)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan dan Loyalitas Karyawan sebagai Variabel Intervening pada PT. Asset Securitas Indonesia	<i>Path Analysis</i> SPSS	terdapat pengaruh langsung Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Loyalitas Karyawan. Terdapat Pengaruh langsung Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Terdapat pengaruh langsung Loyalitas Karyawan terhadap Kinerja Karyawan. Tidak terdapat pengaruh langsung Lingkungan kerja terhadap Kinerja Karyawan.
10	Ummi Kultsum (2017)	Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Trasti Global Konverta	<i>Path Analysis</i> SPSS	Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Efektivitas Kerja, Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja dan Budaya Organisasi Berpengaruh terhadap Efektivitas Kerja melalui Motivasi sebagai Variabel Intervening

11	Rakhy Novrians(2018)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Lingkungan Kerja Pada Kinerja Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Di BULOG Divre Jawa Timur)	<i>Path Analysis SPSS</i>	Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan, Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Karyawan, Budaya dan Lingkungan Kerja Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Karyawan sebagai Variabel Intervening
----	----------------------	---	---------------------------	---

**Tabel 2.6.**  
**Keterkaitan Penelitian Terdahulu dengan Judul Penelitian**

Variabel	Penelitian Terdahulu										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Kinerja Karyawan	√	√	√	√	√	√	√	√	√	-	√
Motivasi Kerja	√	-	-	-	√	-	√	-	-	√	-
Komunikasi Organisasi	-	√	√	√	√	√	-	√	√	√	√
Budaya Organisasi	-	-	-	-	-	-	√	√	√	√	√

Berdasarkan tabel 2.6. di atas, penelitian terdahulu belum ada yang meneliti keempat variabel (kinerja karyawan, komunikasi organisasi, budaya organisasi, dan motivasi kerja) secara bersamaan.

## **C. Hubungan Antar Variabel (Kerangka Berpikir Teoritis)**

### **1. Pemngaruh Langsung Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi Kerja**

Menurut Edy Sutrisno (2016:116) mengemukakan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Faktor-faktor tersebut dibedakan atas faktor internal dan faktor eksternal yang berasal dari karyawan. Faktor eksternal meliputi lingkungan kerja yang didalamnya ada komunikasi organisasi, artinya komunikasi organisasi yang baik akan mempengaruhi motivasi kerja

Hasil Penelitian Dhea Wina Sari<sup>1</sup>, Yuliani Rachma Putri (2019) menyatakan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada Lembaga Pengelola Dana Pendidikan merupakan Badan Layanan Umum.

#### **H1: Komunikasi Organisasi berpengaruh langsung terhadap Motivasi Kerja**

### **2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja**

Menurut Machmali, Hidayat, (2016) Budaya organisasi memiliki fungsi diantaranya sebagai berikut: Memberikan identitas organisasi kepada anggotanya; Memudahkan komitmen kolektif; Mempromosikan stabilitas sistem sosial; Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaanya. Berdasarkan definisi tersebut, budaya organisasi dapat membantu pembentukan perilaku karyawan serta memberikan *sense of existence* bagi manager, yang mana dapat mempengaruhi motivasi karyawan. Teori ini diperkuat oleh hasil penelitian Sarah Sucia Ramadhani, Eeng Ahman, dan Syamsul Hadi Senen (2017) yang menyatakan bahwa Budaya organisasi berpengaruh secara langsung dan positif terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Solo.

#### **H2: Budaya Organisasi berpengaruh langsung terhadap Motivasi**

### **3. Pengaruh Langsung Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Komunikasi organisasi merupakan salah satu faktor terpenting dalam bekerja. Tentunya dalam bekerja, karyawan akan selalu saling berkomunikasi, baik itu dengan atasan, bawahan atau rekan kerja, agar tidak salah paham dengan informasi yang diperoleh. Menunjukkan segala komunikasi dalam pelaksanaan pekerjaan ini agar tujuan kinerja yang telah ditetapkan dapat tercapai sepenuhnya. Hubungan antara komunikasi organisasi dengan kinerja pegawai apabila karyawan meningkatkan proses komunikasi organisasi di perusahaan dengan baik, maka kinerja karyawan juga akan meningkat. Komunikasi dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Hal ini sesuai dengan pendapat Mangkunegara dalam Mardianto (2015:43) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah uraian tugas, otonomi, target kerja, komunikasi organisasi dan hubungan kerja.

Hasil penelitian oleh I Komang Alan Darmasaputra & I Gede Adnyana Sudibya (2019) Komunikasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan semakin baik komunikasi maka kinerja karyawan juga akan meningkat.

Berdasarkan konsep teori dan penelitian sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut :

**H<sub>3</sub> : Komunikasi Organisasi berpengaruh langsung terhadap Kinerja**

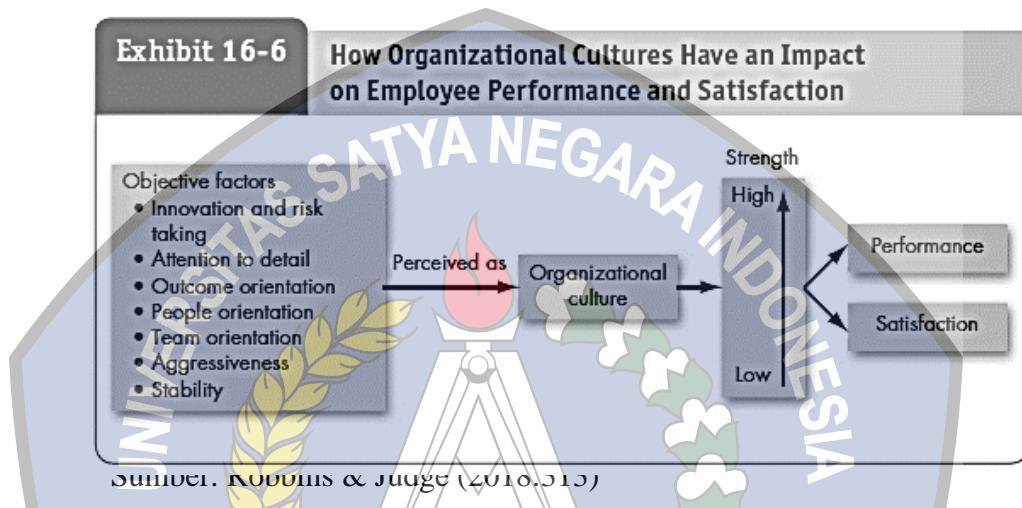
### **4. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan**

Budaya organisasi merupakan sistem nilai yang diyakini dan dapat dipelajari, diterapkan dan dikembangkan secara terus-menerus yang berfungsi sebagai perekat, pemersatu, identitas, citra, *brand*, pemacu-pemacu (*motivator*), pengembangan yang berbeda dengan organisasi lain yang dapat dipelajari dan diwariskan kepada generasi berikutnya, dan dapat dijadikan acuan perilaku manusia organisasi yang berorientasi pada pencapaian tujuan atau hasil/target yang diterapkan.

Kinerja Karyawan sangat erat kaitannya dengan Budaya Organisasi yang ada dalam perusahaan. Budaya merupakan salah satu alat untuk mempererat hubungan yang terjalin dalam suatu organisasi dalam perusahaan. Seiring dengan berjalannya

waktu, budaya pasti terbentuk dalam organisasi dan dapat pula dirasakan manfaatnya dalam memberi kontribusi bagi efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Menurut Robbins & Judge (2018:313) pada dasarnya, budaya organisasi atau kepribadian dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan dan kepuasan, dengan budaya yang lebih kuat memiliki dampak yang lebih besar seperti yang digambarkan pada Gambar 2.3



Gambar 2.1.

### Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Sedangkan menurut Kasmir (2016:189) Budaya Organisasi termasuk ke dalam faktor yang dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan. Budaya kerja memiliki tujuan utama dalam pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan yaitu untuk mengubah sikap dan juga perilaku sumber daya, sehingga pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Peningkatan kinerja juga tersebut sekaligus sebagai upaya strategis di dalam menghadapi berbagai tantangan bisnis di masa yang akan datang. Budaya kerja dapat menentukan tingkat kenyamanan yang diperoleh pegawai pada suatu lingkungan kerja, semakin nyaman lingkungan tersebut maka akan membuat hati pegawai senang sehingga mereka akan mampu menyelesaikan setiap tugas dan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran. Adanya budaya kerja yang baik maka pegawai akan terpacu untuk mengeluarkan segenap kemampuannya dalam meningkatkan kinerjanya. Dengan

demikian, semakin baik budaya kerja yang berlaku di suatu organisasi atau perusahaan, maka dapat berpengaruh terhadap peningkatan Kinerja Karyawan.

Beberapa penelitian mengenai pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan telah dilakukan oleh Rohman, *et. al.* (2021), Murali, S. R., & Aggarwal, D. (2020), Kenny *et. al.* (2020) yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat disintesikan bahwa Budaya memiliki pengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Berdasarkan beberapa teori dan hasil penelitian di atas dapat dirumuskan hipotesis Penelitian sebagai berikut.

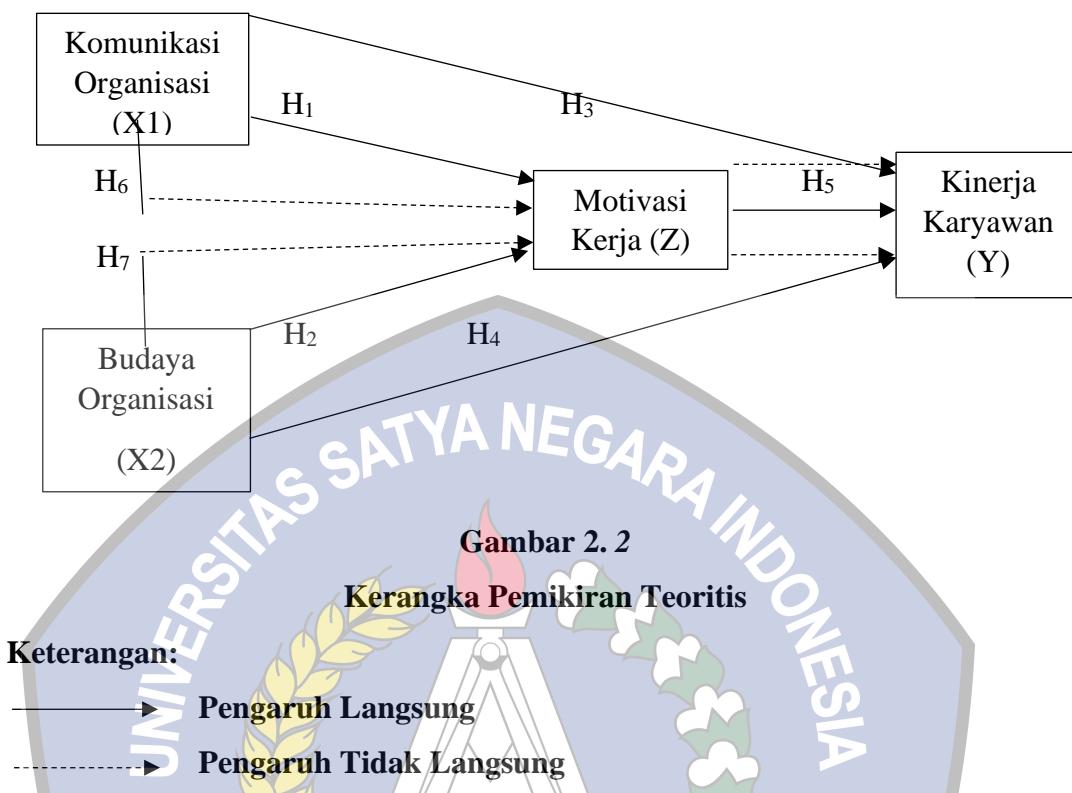
#### **H4: Budaya Organisasi berpengaruh langsung terhadap Kinerja Karyawan.**

#### **5. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Rivai dan Sagala (2011: 837) menyatakan motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan hal tidak tampak yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Dari definisi tersebut bisa disimpulkan bahwa motivasi dapat mendorong seseorang untuk mencapai tujuan dan berpengaruh terhadap kinerjanya. Teori ini diperkuat oleh hasil penelitian Akhsin Rustam Aji (2015) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Wonosobo.

#### **H5: Motivasi berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan**

Dari seluruh uraian teori dan hasil penelitian tentang hubungan dan pengaruh antar variable baik secara langsung maupun secara tidak langsung, maka dapat digambarkan kerangka berpikir teoritis atau kerangka konseptual penelitian ini, seperti pada gambar di bawah ini.



Gambar 2. 2

Kerangka Pemikiran Teoritis

### J. Hipotesis Penelitian

1. H1 : Terdapat pengaruh langsung Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi Kerja
2. H2 : Terdapat pengaruh langsung Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja
3. H3 : Terdapat pengaruh langsung Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.
4. H4 : Terdapat pengaruh langsung Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan.
5. H5 : Terdapat pengaruh langsung Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan.
6. H6 : Terdapat pengaruh tidak langsung Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi Motivasi Kerja..
7. H7 : Terdapat pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan dimediasi Motivasi Kerja.

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

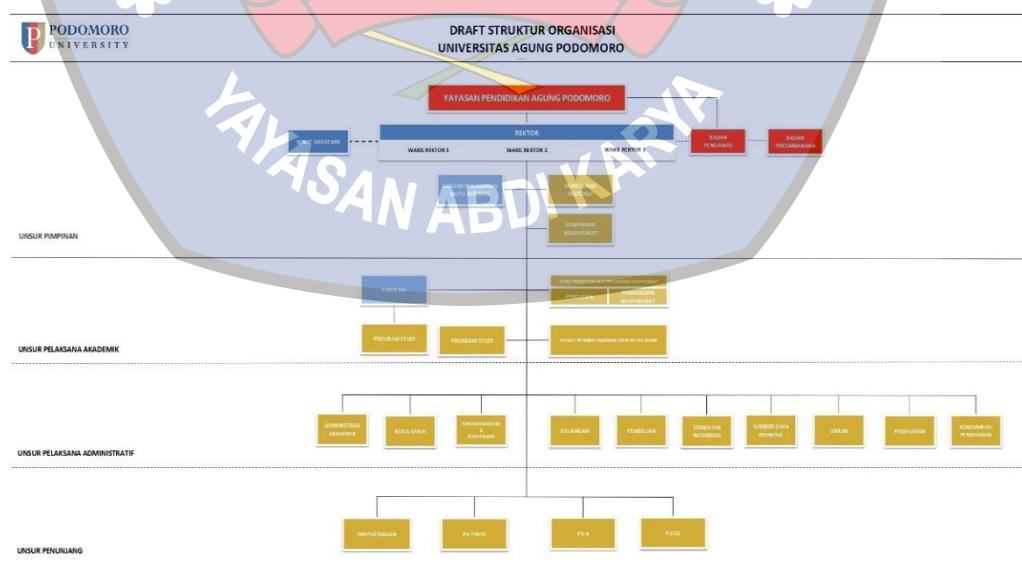
#### A. Gambaran Umum

## 1. Sejarah Perusahaan

Universitas Agung Podomoro didirikan oleh Yayasan Pendidikan Agung Podomoro, dan dengan dukungan penuh dari perusahaan induk terkemuka, Agung Podomoro Group, menjadikan Universitas Podomoro sebagai tempat yang sempurna untuk belajar. Kami mengembangkan kerangka kurikulum dan metodologi pengajaran berbasis industri melalui pembelajaran berbasis kerja, sehingga siswa akan dibekali dengan pengetahuan dan keterampilan yang sangat dibutuhkan dan sesuai dengan kebutuhan bisnis dan industri.

Kerjasama dengan Babson Global, Inc., pemimpin dunia dalam pendidikan kewirausahaan, mempersiapkan mahasiswa Universitas Podomoro secara akademis dan praktis untuk memulai bisnis baru atau menjadi inovator dalam organisasi yang ada secara nasional dan internasional.

## 2. Struktur Organisasi



### **Gambar 3.1**

### **Struktur Organisasi Universitas Agung Podomoro**

### **3. Kegiatan Usaha**

Kegiatan usaha Universitas Agusng Podomoro, yaitu bergerak di bidang Pendidikan dengan berbagai jenis Program Studi, dengan meluluskan Strata Pendidikan Sarjana (S2), Strata Pendidikan Magister (S2), dan Strata Pendidikan Doktor (S3)

### **B. Waktu dan Tempat Penelitian**

Waktu penelitian dilakukan dari bulan September 2022 sampai dengan . Obyek penelitian yang diteliti adalah Universitas Agung Podomoro yang beralamat di Central Park Lantai 3, Jl. Let. Jend. S. Parman Kav. 28 West Jakarta, 11470, Indonesia.

### **C. Desain Penelitian**

Metode dalam penelitian ini yaitu menggunakan metode deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. Menurut Sugiyono (2017:2) metode penelitian merupakan sesuatu metode ilmiah dalam memperoleh informasi dengan tujuan serta khasiat tertentu. Ada 4 kata kunci yang butuh dicermati ialah, metode ilmiah, informasi, tujuan, serta khasiat. Metode ilmiah berarti aktivitas riset itu didasarkan pada identitas keilmuan, ialah rasional, empiris, serta sistematis. Rasional berarti dalam aktivitas riset tersebut dicoba dengan cara- cara yang wajib masuk ide, sehingga bisa terjangkau oleh penalaran manusia. Empiris berarti cara- cara yang dicoba itu bisa diamati oleh indera manusia, sehingga orang lain bisa mengamati serta mengenali cara- cara yang digunakan. Sistematis maksudnya, proses yang digunakan dalam riset itu memakai langkah- langkah tertentu yang tepat. Sedangkan metode deskriptif ialah riset yang digunakan dengan menganalisa informasi dan dengan metode mendeskripsikan ataupun menggambarkan informasi yang telah dikumpulkan sebagaimana terdapatnya tanpa membuat kesimpulan yang berlaku universal ataupun generalisasi.

Tujuan dalam metode kuantitatif yakni membuat sesuatu penjelasan yang sistematis menimpa faktor- faktor serta sifat- sifat dari objek riset setelah itu menghubungkan antara variabel yang ikut serta didalamnya.

Jenis penelitian ini dilihat dari sifatnya adalah termasuk penelitian kausal karena bertujuan untuk menguji hubungan antara peubah satu dengan peubah yang lain (Sekaran dan Bougie, 2020:57). Hubungan peubah yang dikaji dalam penelitian ini yaitu hubungan peubah budaya organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui Motivasi Kerja.

Desain penelitian ini terdiri dari variabel Eksogen (independen), variabel Endogen (dependen), dan variabel mediasi/intervening. Adapun variabel eksogen dalam penelitian ini adalah budaya organisasi dan lingkungan kerja, variabel endogen adalah kinerja karyawan. Sedangkan variabel intervening adalah Motivasi Kerja.

Penelitian ini menggunakan metode analisis jalur dengan menggunakan software SPSS 26. Analisis informasi multivariat mengaitkan penerapan tata cara statistik yang secara bertepatan menganalisa variabel- variabel yang merepresentasi pengukuran yang berkaitan dengan orang, industri, event- event, aktifitas- aktivitas, suasana, serta lain- lain. SPSS bisa digunakan baik buat eksplorasi maupun konfirmasi teori.

#### D. Hipotesis Statistik

1.  $H_01 : \beta \leq 0$  : Tidak terdapat pengaruh langsung Komunikasi Organisasi terhadap Motivasi Kerja.  
 $Ha_1 : \beta > 0$  : Terdapat pengaruh langsung komunikasi organisasi terhadap Motivasi Kerja.
2.  $H_{02} : \beta \leq 0$  : Tidak terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap Motivasi Kerja.  
 $Ha_2 : \beta > 0$  : Terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap Motivasi Kerja.
3.  $H_{03} : \beta \leq 0$  : Tidak terdapat pengaruh langsung komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan  
 $Ha_3 : \beta > 0$  : Terdapat pengaruh langsung komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan
4.  $H_{04} : \beta \leq 0$  : Tidak terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan

- $H_{a4} : \beta > 0$  : Terdapat pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan
5.  $H_{05} : \beta \leq 0$  : Tidak terdapat pengaruh langsung Motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan
- $H_{a5} : \beta > 0$  : Terdapat pengaruh langsung Motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan.
6.  $H_{06} : \beta \leq 0$  : Tidak terdapat pengaruh tidak langsung komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan melalui Motivasi Kerja.
- $H_{a6} : \beta > 0$  : Terdapat pengaruh tidak langsung komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan melalui Motivasi Kerja.
7.  $H_{07} : \beta \leq 0$  : Tidak terdapat pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui Motivasi Kerja.
- $H_{a7} : \beta > 0$  : Terdapat pengaruh tidak langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui Motivasi Kerja.

## E. Variabel, Skala Pengukuran, dan Operasional Variabel

### 1. Variabel Endogen

Menurut Hair *et. al* (2018:772) variabel dependen disebut juga sebagai variabel endogen. Variabel Endogen secara teoritis ditentukan oleh konstruksi lain dalam model. Dengan demikian, mereka bergantung pada konstruksi/variabel lain dan ketergantungan ini diwakili secara visual oleh jalur ke konstruksi endogen dari konstruksi eksogen (atau dari konstruksi endogen lain).

Variabel endogen dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan (Y).

#### a. Definisi Konseptual

Kinerja karyawan merupakan sebuah penilaian yang dilakukan oleh organisasi untuk mengukur sejauh mana para karyawannya dapat mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.

#### b. Definisi Operasional

Kinerja karyawan merupakan sebuah penilaian yang dilakukan oleh Universitas Agung Podomoro untuk mengukur sejauh mana para karyawannya dapat mengerjakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik, yang dapat diukur dengan dimensi perilaku kerja (indicator; disiplin kerja, inisiatif, akurasi), dimensi hasil kerja (indicator; Kuantitas, Kualitas, Efisiensi), dan dimensi Sifat Pribadi (indicator Kepemimpinan, Kejujuran dan Kreativitas).

## 2. Variabel Intervening atau Mediasi

Menurut Gozali dan Latan (2015:183) variabel *Intervening/mediasi* adalah variabel yang menghubungkan antara variabel eksogen dan variabel endogen. Artinya pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen bisa secara langsung ataupun bisa melalui variabel penghubung atau mediasi. Adapun persyaratan dari pengaruh mediasi yang dipenuhi oleh koefisien jalur yang signifikan, untuk pengambilan kesimpulan mengenai mediasi adalah sebagai berikut:

- 1) Jika koefisien jalur dari hasil estimasi signifikan dan tidak berubah saat dimasukan variabel intervening maka hipotesis mediasi tidak didukung.
- 2) Jika koefisien jalur pada variabel mediasi nilainya turun tetapi signifikan maka bentuk mediasi adalah mediasi sebagian (*partial mediation*).
- 3) Jika koefisien jalur pada variabel mediasi nilainya turun dan menjadi tidak signifikan maka bentuk mediasi adalah mediasi penuh (*full mediation*)

Variabel *intervening* dalam penelitian ini adalah Motivasi Kerja (Z).

### a. Definisi Konseptual

Motivasi adalah dorongan atau perangsang yang membuat seseorang melakukan pekerjaan yang diinginkannya dengan rela tanpa merasa terpaksa sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat berjalan dengan baik / menghasilkan sesuatu yang memuaskan.

### b. Definisi Operasional

Motivasi adalah dorongan atau perangsang yang membuat karyawan Universitas Agung Podomoro melakukan pekerjaan yang diinginkannya dengan rela tanpa merasa terpaksa sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat berjalan dengan baik / menghasilkan sesuatu yang memuaskan, dengan indicator prestasi, afiliasi, dan kekuasaan

### **3. Variabel Eksogen**

Menurut Hair et. al (2018:772) variabel independen disebut juga sebagai variabel eksogen. Konstruksi eksogen ditentukan oleh faktor-faktor di luar model (yaitu, mereka tidak dijelaskan oleh konstruk atau variabel lain dalam model) dan sehingga diidentifikasi sebagai independen. Variabel Eksogen tidak memiliki jalur (panah) yang masuk dari variabel lain. Variabel Eksogen ini yang mempengaruhi Variabel Endogen. Variabel Eksogen dalam penelitian ini adalah Komunikasi Organisasi (X1) dan budaya organisasi (X2).

#### **1) Variabel Komunikasi Organisasi (X1)**

##### **a. Definisi Konseptual**

Komunikasi organisasi adalah bentuk komunikasi yang terjadi pada sebuah organisasi yang bertujuan untuk tercapainya tujuan bersama

##### **b. Ddefinisi Operasional**

Komunikasi organisai adalah bentuk komunikasi yang terjadi pada Universitas Agung Podomoro yang bertujuan untuk mencapai tujuan bersama yang didasari pada penyampaian tugas yang bijaksana, sopan, dan kata yang tepat

#### **2) Variabel Budaya Organisasi (X2)**

##### **a. Definisi Konseptual**

Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang dibangun oleh suatu organisasi yang menjadi ciri khas dari organisasi tersebut dan bersifat mengikat para anggotanya berupa nilai, moral, keyakinan, aturan dan kebiasaan dan digunakan untuk beradaptasi dengan lingkungan dalam organisasi tersebut dan bertujuan untuk dapat menyatukan berbagai ragam perbedaan yang dimiliki setiap anggota organisasi sehingga dapat sejalan dengan visi dan misi organisasi sebagaimana telah ditentukan sebelumnya.

##### **b. Definisi Operasional**

Budaya organisasi adalah suatu sistem nilai yang dimiliki bersama yang menjadi pembeda sebuah organisasi dengan yang lain agar organisasi mudah beradaptasi, bekerjasama secara terus-menerus untuk mencapai sebuah tujuan yang

ditunjukkan melalui *adaptability*, *Involvement*, *Consistency*, dan *Mission*.

#### 4. Skala Pengukuran

Menurut Sugiyono (2018:146) skala pengukuran merupakan kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, sehingga alat ukur tersebut bila digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif. Teknik skala pengukuran yang digunakan yaitu skala likert.

Table 3.1

#### Skala Likert

No	Kategori	Nilai
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Cukup Setuju (CS)	3
4	Kurang Setuju (KS)	2
5	Tidak Setuju (TS)	1

#### 5. Operasional Variabel

Tabel 3.2  
Operasional Variabel

Variabel	Dimensi	Indikator	Butir	Pengukuran
Kinerja (Y)	Kualitas Pekerjaan	1. Kerapihan 2. Ketelitian 3. Kecepatan	1,2 3,4 5,6	Skala Lingkert
	Kuantitas Pekerjaan	1. Hasil kerja sesuai target 2. Kemampuan menyelesaikan proses pekerjaan	7,8 9,10	

		3. Mampu menyelesaikan masalah	11,12	
	Tanggung jawab	1. Hasil kerja sesuai target 2. Keputusan secara musyawarah 3. Komitmen terhadap tujuan	13,14 15,16 17,18	
	Inisiatif	1. Inisiatif	19,20	
Motivasi (Z)	Kebutuhan akan Prestasi	1. Target Kerja 2. Kualitas Kerja 3. Tanggungjawab 4. Resiko	1,2, 3,4, 4,5, 6,7,	Skala Lingkert
	Kebutuhan akan Afiliasi	1. Komunikasi 2. Kerjasama	7,8, 9,10,	
	Kebutuhan akan Kekuasaan	1. Pemimpin 2. Keteladanan	11,12, 13,14	
Komunikasi Organisasi (X1)	Penyampaian Tugas	1. Bijaksana 2. Kesopanan 3. Kata yang Tepat	1,2, 3,4, 5,6,	Skala Lingkert
	Kesejahteraan bersifat fasilitas	1. Menerima umpan balik dari Pesan yg dikirim 2. Menerima umpan balik dari tugas yg diberika 3. Tepastian Tugas	7,8, 9,10, 11,12,	
	Kesejahteraan bersifat Pelayanan	1. Asuransi	13,14,	
Budaya Organisasi (X2)	<b>Adaptability</b>	1. <i>Creating change</i> 2. <i>Customer focus</i> 3. <i>Organizational learning</i>	1,2 3,4 5,6	Skala Lingkert
	<b>Involvement</b>	1. <i>Empowerment</i> 2. <i>Team orientation</i>	7,8 9,10 11,12	

		3. <i>Capability development</i>		
<b><i>Consistency</i></b>	1. <i>Core value</i> 2. <i>Agreement</i> 3. <i>Coordination and integration</i>	13,14, 15,16, 17,18		
<b><i>Mission.</i></b>	1. <i>Strategic Direction and Intent</i> 2. <i>Goals and Objectif</i> 3. <i>Vission</i>	19,20,  21,22,  23,24		

## F. Metode Pengumpulan Data

Metode yang akan digunakan untuk memperoleh informasi data yang terkait penelitian yaitu sebagai berikut:

### 1. Penelitian Lapangan (Field Research),

Penelitian lapangan atau observasi merupakan suatu proses yang tersusun dari berbagai proses psikologis dan biologis. Penelitian lapangan dilakukan dengan mengadakan penelitian langsung ke perusahaan yang dijadikan obyek penelitian untuk pengumpulan data yang diperlukan oleh peneliti dalam menyusun penelitiannya. Data-data tersebut dapat diperoleh dengan kuesioner, survei, maupun wawancara. Penelitian lapangan ini terdiri dari:

- Kuesioner, Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pernyataan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab (Sugiyono 2019:199). Kuesioner yang berisi pernyataan-pernyataan akan diisi oleh karyawan Universitas Agung Podomoro.
- Survei, merupakan sebuah proses peneliti memberikan beberapa pertanyaan ke beberapa orang atau yang disebut responden tentang keyakinan, pendapat,

karakteristik suatu obyek dan perilaku yang telah lalu atau sekarang. Survei ini berkenaan dengan pernyataan tentang keyakinan dan perilaku seorang individu (Sugiyono 2019:56)

- c. Wawancara, merupakan Teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti dan juga apabila peneliti ingin mengetahui beberapa hal dari responden secara mendalam dan jumlah respondennya sedikit/kecil. Teknik pengumpulan data ini mendasarkan diri pada laporan tentang self report, atau setidaknya pada pengetahuan atau keyakinan pribadi (Sugiyono 2019:195).

## 2. Penelitian Kepustakaan

Penelitian lapangan adalah penelitian yang dilakukan dengan menggunakan referensi baik itu berupa buku, catatan, jurnal dan lain-lain dan terdapat hubungan fenomena penelitian menemukan suatu masalah dan untuk mendapatkan informasi atau data yang relevan.

## G. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder.

### 1. Data Primer

Data primer merupakan jenis data yang dikumpulkan dengan cara diperolehnya secara langsung dari subyek atau obyek penelitian atau narasumber dalam penelitian. Contohnya menggunakan kuesioner, angket, pedoman wawancara terstruktur, notulen focus group discussion (FGD), dan kegiatan survei langsung pada obyek penelitian dengan cara melakukan pengukuran dan pengamatan (Muhammad Darwin et al, 2021:151).

### 2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan jenis data yang dikumpulkan dengan cara diperolehnya secara tidak langsung. Dimana data sekunder telah disiapkan oleh

pihak-pihak tertentu, instansi atau Lembaga terkait, ataupun hasil dari penelitian sebelumnya. (Muhammad Darwin et al, 2021:151)

## **H. Populasi dan Sampel**

### **1. Populasi**

Menurut Sugiyono (2019:126) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Maka populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Universitas Agung Podomoro sebanyak 84 orang.

### **2. Sampel**

Menurut Sugiyono (2019:127) sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tertentu, dan peneliti dapat menggunakan sampel yang diambil dari populasi tersebut. Apa yang dipelajari dari sampel itu kesimpulannya akan dapat diberlakukan untuk populasi. Untuk sampel yang diambil dari populasi harus betul-betul representative (mewakili). Metode penetapan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sensus atau sampel jenuh, sehingga jumlah sampel sama dengan jumlah populasi yaitu 84 orang.

## **I. Metode Analisis Data**

### **1. Statistik Deskriptif**

Pengujian deksriptif pada penelitian ini digunakan untuk mendeskripsikan atau memberikan gambaran pada suatu data yang ditinjau dari nilai minimal, nilai maksimal, mean, dan standart deviasi.

### **2. Uji Kelayakan Instrumen**

Pengujian instrument pada penelitian ini memakai layalan software Microsoft Excel, SPSS, dan Smart PLS. peneliti mengajukan kuesioner yang menyangkut variabel endogen yaitu Kinerja Karyawan, Variabel Intervening yaitu Motivasi kerja,

dan Variabel Exogen yaitu Budaya Organisasi dan lingkungan kerja. Ada dua syarat dalam menganalisis instrumen penelitian yaitu:

### 1) Uji Validitas

Uji validitas dilakukan dengan memberikan beberapa pertanyaan kepada responden dan memberi nilai pada pernyataan dikorelasikan dengan nilai totalnya. Valid atau tidaknya data dapat dilihat dari angka korelasi antara  $r_{hitung}$  harus lebih besar dari  $r_{tabel}$ . Dasar pengambilan keputusan:

- a.  $r_{hitung} < r_{tabel}$  = valid
- b.  $r_{hitung} > r_{tabel}$  = tidak valid

Berdasarkan pada uji validitas yang dilakukan pada 30 responden, item pertanyaan yang dinyatakan valid dapat dilihat pada tabel berikut : Dengan ketentuan bahwa uji signifikansi dilakukan dengan membandingkan nilai  $r_{hitung}$  dengan nilai  $r_{tabel}$  untuk *degree of freedom* (*df*) =  $n-2$ . Dalam penelitian ini jumlah sampel (*n*) adalah 30, maka besarnya *df* dapat dihitung  $30-2 = 28$  dan  $\alpha = 0.05$  di dapat  $r_{table}$  dengan uji dua sisi = 0.361, jika  $r_{hitung} > r_{tabel}$  dan bernilai positif.

Hasil Uji Validitas pada indikator-indikator penelitian ini dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

#### a) Uji Validitas Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 3.3

Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan (Y)

Pernyataan	$r_{hitung}$	Posisi	$r_{tabel}$	Interpretasi
Y.1	0,548	>	0,361	VALID
Y.2	0,660	>	0,361	VALID
Y.3	0,705	>	0,361	VALID
Y.4	0,528	>	0,361	VALID
Y.5	0,732	>	0,361	VALID
Y.6	0,676	>	0,361	VALID
Y.7	0,763	>	0,361	VALID

Y.8	0,678	>	0,361	VALID
Y.9	0,616	>	0,361	VALID
Y.10	0,769	>	0,361	VALID
Y.11	0,747	>	0,361	VALID
Y.12	0,521	>	0,361	VALID
Y.13	0,699	>	0,361	VALID
Y.14	0,812	>	0,361	VALID
Y.15	0,364	>	0,361	VALID
Y.16	0,448	$\geq$	0,361	VALID
Y.17	0,435	>	0,361	VALID
Y.18	0,670	>	0,361	VALID

Sumber: Output SPSS Versi 26

Berdasarkan hasil uji Validitas di atas semua instrument variable Kinerja Pegawai valid karena  $r_{hitung} > r_{tabel}$  dengan demikian 18 instrumen valid untuk digunakan dalam penelitian ini. Selanjutnya 18 instrumen yang valid ini akan diujikan dengan uji reliabilitas.

### b) Uji Validitas Variabel Komunikasi Organisasi (X1)

Tabel 3.4

#### Hasil Uji Validitas Komunikasi Organisasi (X1)

Pernyataan	$r_{hitung}$	Posisi	$r_{tabel}$	Interpretasi
X1.1	0,656	>	0,361	VALID
X1.2	0,624	>	0,361	VALID
X1.3	0,502	>	0,361	VALID
X1.4	0,552	>	0,361	VALID
X1.5	0,645	>	0,361	VALID
X1.6	0,780	>	0,361	VALID
X1.7	0,762	>	0,361	VALID
X1.8	0,642	>	0,361	VALID
X1.9	0,683	>	0,361	VALID

X1.10	0,820	>	0,361	VALID
X1.11	0,485	>	0,361	VALID
X1.12	0,577	<	0,361	VALID

Sumber: Output SPSS Versi 26

Berdasarkan hasil uji Validitas di atas semua instrument variable Komunikasi Organisasi valid karena  $r_{hitung} > r_{tabel}$  dengan demikian 12 instrumen valid untuk digunakan dalam penelitian ini. Selanjutnya 12 instrumen yang valid ini akan diujikan dengan uji reliabilitas.

### c) Uji Validitas Variabel Budaya Organisasi (X2)

Tabel 3.5

#### Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi (X2)

Pernyataan	$r_{hitung}$	Posisi	$r_{tabel}$	Interpretasi
X2.1	0,654	>	0,361	VALID
X2.2	0,623	>	0,361	VALID
X2.3	0,659	>	0,361	VALID
X2.4	0,662	>	0,361	VALID
X2.5	0,538		0,361	VALID
X2.6	0,580	>	0,361	VALID
X2.7	0,686	>	0,361	VALID
X2.8	0,835	>	0,361	VALID
X2.9	0,784	>	0,361	VALID
X2.10	0,715	>	0,361	VALID
X2.11	0,550	>	0,361	VALID
X2.12	0,756	<	0,361	VALID
X2.13	0,656	>	0,361	VALID
X2.14	0,502	>	0,361	VALID
X2.15	0,645	>	0,361	VALID
X2.16	0,780	>	0,361	VALID
X2.17	0,762	>	0,361	VALID

X2.18	0,642	>	0,361	VALID
X2.19	0,683	>	0,361	VALID
X2.20	0,820	>	0,361	VALID
X2.21	0,485	>	0,361	VALID
X2.22	0,577	<	0,361	VALID
X2.23	0,780	>	0,361	VALID
X2.24	0,762	>	0,361	VALID
X2.25	0,642	>	0,361	VALID
X2.26	0,683	$\geq$	0,361	VALID

Sumber: Output SPSS Versi 26

Berdasarkan hasil uji Validitas di atas semua instrument variable Budaya Organisasi valid karena  $r_{hitung} > r_{tabel}$  dengan demikian 26 instrumen valid untuk digunakan dalam penelitian ini. Selanjutnya 26 instrumen yang valid ini akan diujikan dengan uji reliabilitas.

#### d) Uji Validitas Variabel Motivasi Kerja (Z)

Tabel 3.6

#### Hasil Uji Validitas Motivasi Kerja (Z)

Pernyataan	$r_{hitung}$	Posisi	$r_{tabel}$	Interpretasi
Z1	0,714	>	0,361	VALID
Z2	0,532	>	0,361	VALID
Z3	0,626	>	0,361	VALID
Z4	0,829	>	0,361	VALID
Z5	0,741		0,361	VALID
Z6	0,839	>	0,361	VALID
Z7	0,686	>	0,361	VALID
Z8	0,854	>	0,361	VALID
Z9	0,854	>	0,361	VALID
Z10	0,793	>	0,361	VALID
Z11	0,892	>	0,361	VALID

Z12	0,824	<	0,361	VALID
Z13	0,819	>	0,361	VALID
Z14	0,800	>	0,361	VALID
Z15	0,769	>	0,361	VALID
Z16	0,797	<	0,361	VALID

Sumber: Output SPSS Versi 26

Berdasarkan hasil uji Validitas di atas semua instrument variable Motivasi Kerja valid karena  $r_{hitung} > r_{tabel}$  dengan demikian 16 instrumen valid untuk digunakan dalam penelitian ini. Selanjutnya 16 instrumen yang valid ini akan diujikan dengan uji reliabilitas.

## 2) Uji Realibilitas

Uji Reliabilitas digunakan untuk menguji konsistensi atas jawaban para responden. Reliabilitas dinyatakan dalam bentuk angka biasanya sebagai koefisien, semakin besar koefisien maka reliabilitas jawaban dari responden tinggi. Instrumen dikatakan reliabel untuk mengukur variabel apabila memiliki nilai Cronbach Alpha  $> 0,60$ . Dasar Pengambilan keputusan:

- a.  $\text{Alpha} > r$  = reliable
- b.  $\text{Alpha} < r$  = tidak reliable

Hasil Uji Validitas pada variable Kinerja Pegawai (Y), Komunikasi Organisasi (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Motivasi Kerja (Z) dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

**Tabel 3.7**

### *Hasil Uji Reliabilitas*

No.	Variabel	Cronbach Alpha	Posisi	r alpha	Interpretasi
1	Kinerja Karyawan (Y)	0,755	>	0,6	RELIABEL
2	Kesejahteraan (X1)	0,758	>	0,6	RELIABEL
3	Lingkungan Kerja (X2)	0,759	>	0,6	RELIABEL
4	Motivasi Kerja (Z)	0,769	>	0,6	RELIABEL

Dari hasil Uji Reliabilitas di atas terbukti bahwa semua variable reliabel, artinya semua instrument dari variable Kinerja Pegawai, Kesejahteraan, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja dapat digunakan dalam penelitian ini.

### 3. Uji Asumsi Klasik

#### 1) Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk menguji apakah variabel eksogen dan variabel endogen terdistribusi normal atau tidak. Model regresi yang baik yaitu model regresi yang memiliki distribusi normal atau mendekati normal.

Uji normalitas ini dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu:

- a) Uji Normalitas Grafik Q-Q Plot
- b) Uji Normalitas Grafik Histogram
- c) Uji Normalitas Kolmogorov Smirnov (KS)

#### 2) Uji Multikolineritas

Uji multikolineritas merupakan uji yang dilakukan untuk melihat ada atau tidaknya hubungan yang tinggi antara variabel bebas. Untuk mendeteksi multikolineritas menggunakan metode Variance Inflation Factor (VIF) dan Tolerance (TOL). Multikolineritas terjadi apabila antar lebih dari dua variabel independent memiliki korelasi yang signifikan atau mendekat 1 atau -1. Dengan kriteria pengukuran sebagai berikut:

- a) Jika tolerance  $> 10\%$  dan VIF  $< 10\%$ , maka tidak terjadi multikolinearitas.
- b) Jika tolerance  $< 10\%$  dan VIF  $> 10\%$ , maka terjadi multikolineritas.

#### 3) Uji Heteroskedastisitas

Merupakan uji yang dilakukan untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Uji ini merupakan salah satu uji asumsi klasik yang harus dilakukan pada regresi linear. Dasar pengambilan keputusan yaitu: titik-titik menyebar diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, hal ini disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heterokedastisitas dalam model regresi scatterplots.

#### 4) Uji Autokorelasi

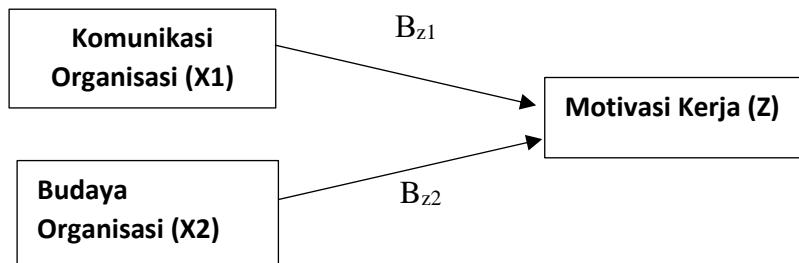
Uji ini digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik autokorelasi yaitu korelasi yang terjadi antara residual pada satu pengamatan dan pengamatan lain pada model regresi. Persyaratan harus dipenuhi adalah tidak adanya autokorelasi dalam model regresi. Untuk mengetahui adanya autokorelasi dalam suatu model regresi dilakukan melalui pengujian terhadap nilai uji Durbin Watson (DW). Dasar pengambilan keputusan:

- a)  $DU \leq DW \leq 4 - DU$ , maka  $H_0$  diterima artinya tidak terjadi autokorelasi
- b)  $DW \leq DL$  atau  $DW > 4 - DL$ , maka  $H_0$  ditolak artinya terjadi autokorelasi.
- c)  $DL \leq DW$  atau  $4 - DU \leq DW \leq 4 - DL$ , maka tidak ada kepastian atau kesimpulan yang pasti.

#### 4. Uji Hipotesis Analisis Jalur (Path Analysis)

Analisis jalur merupakan perluasan dari analisis linear berganda, atau analisis jalur adalah penggunaan analisis regresi untuk menaksir hubungan kausalitas antar variabel (model kausal) yang telah ditetapkan sebelumnya berdasarkan teori, Imam Ghazali (2013:249). Analisis jalur merupakan bagian dari model regresi yang dapat digunakan untuk menganalisis hubungan sebab akibat antar satu variabel dengan variabel lainnya. Dalam analisis jalur pengaruh independen dan dependen dapat berupa pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung (direct & indirect effect), atau dengan kata lain analisis jalur memperhitungkan adanya pengaruh langsung dan tidak langsung. Dalam pengujian analisis jalur ini peneliti akan membagi menjadi 2 struktur penelitian yaitu:

### 1) Substuktural 1



Gambar 3.2

#### Analisis Jalur Substruktural 1

Hipotesis Hipotesis Analisis Jalur Sub Struktur 1:

$\beta_{z1}$  : Pengaruh Langsung Komunikasi Organisasi terhadap Motivasi kerja

$\beta_{z2}$  : Pengaruh Langsung Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja

##### a. Mencari eror ( $e_1$ )

$$e = 1 - R^2$$

##### b. Uji Simultan (Uji F) Substruktural 1

1. Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dan  $p\text{-value} < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya menyatakan bahwa semua variabel independen atau bebas secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen atau terikat.
2. Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  dan  $p\text{-value} > 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak artinya menyatakan bahwa semua variabel independen atau bebas secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap variabel dependen atau terikat.

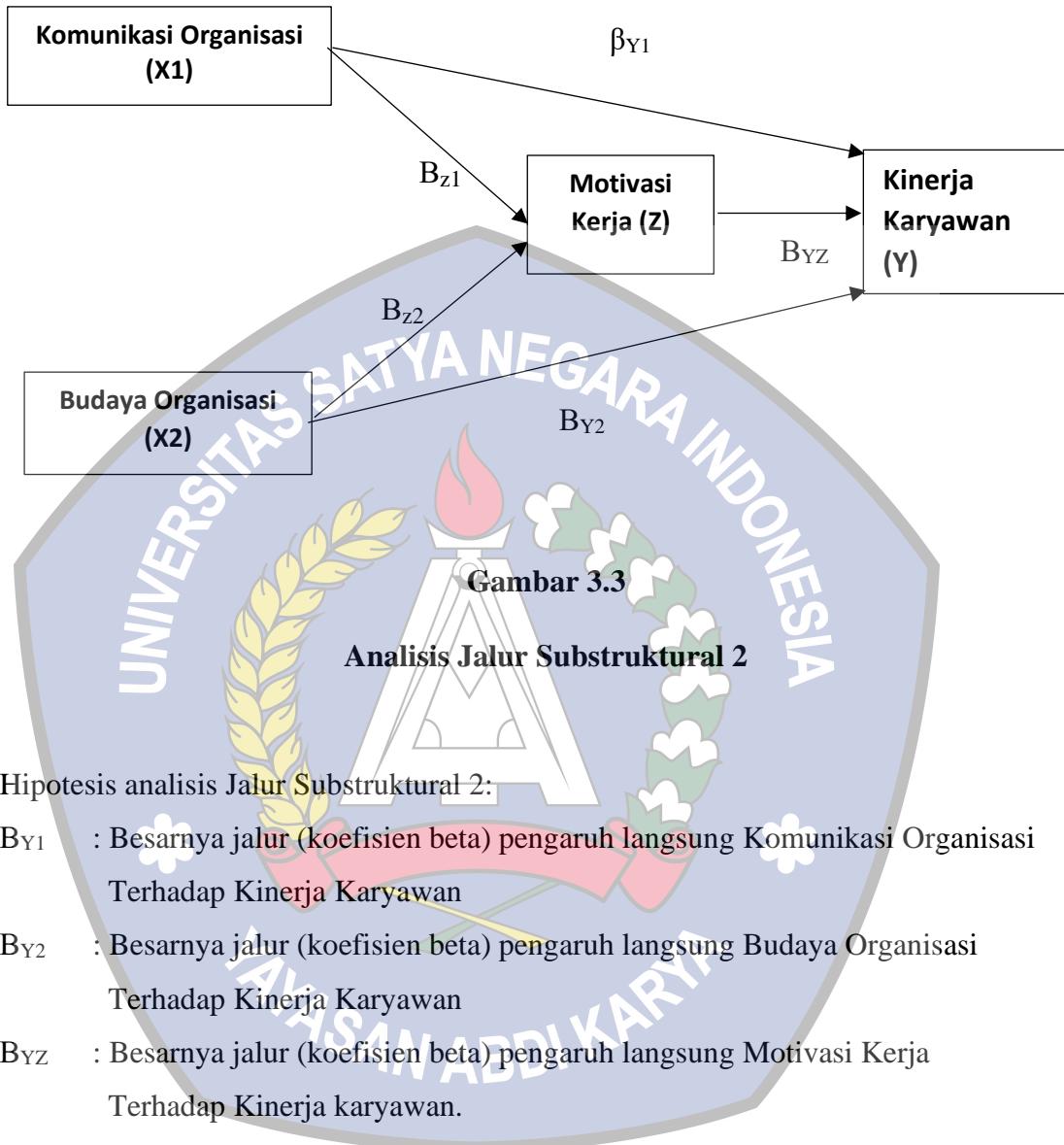
##### c. Uji Partial (Uji T) Substuktural 1

- 1) Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan  $p\text{-value} < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya bahwa variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.
- 2) Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  dan  $p\text{-value} > 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak artinya bahwa variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

##### d. Uji Regresi Sederhana

$$Z = a + \beta_{z1} + \beta_{z2} + e_1$$

## 2) Substuktural 2



### a. Mencari eror

$$e = 1 - R^2$$

### b. Uji Simultan (Uji F) Substruktural 2

- 1) Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dan  $p\text{-value} < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya menyatakan bahwa semua variabel independen atau bebas secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen atau terikat.

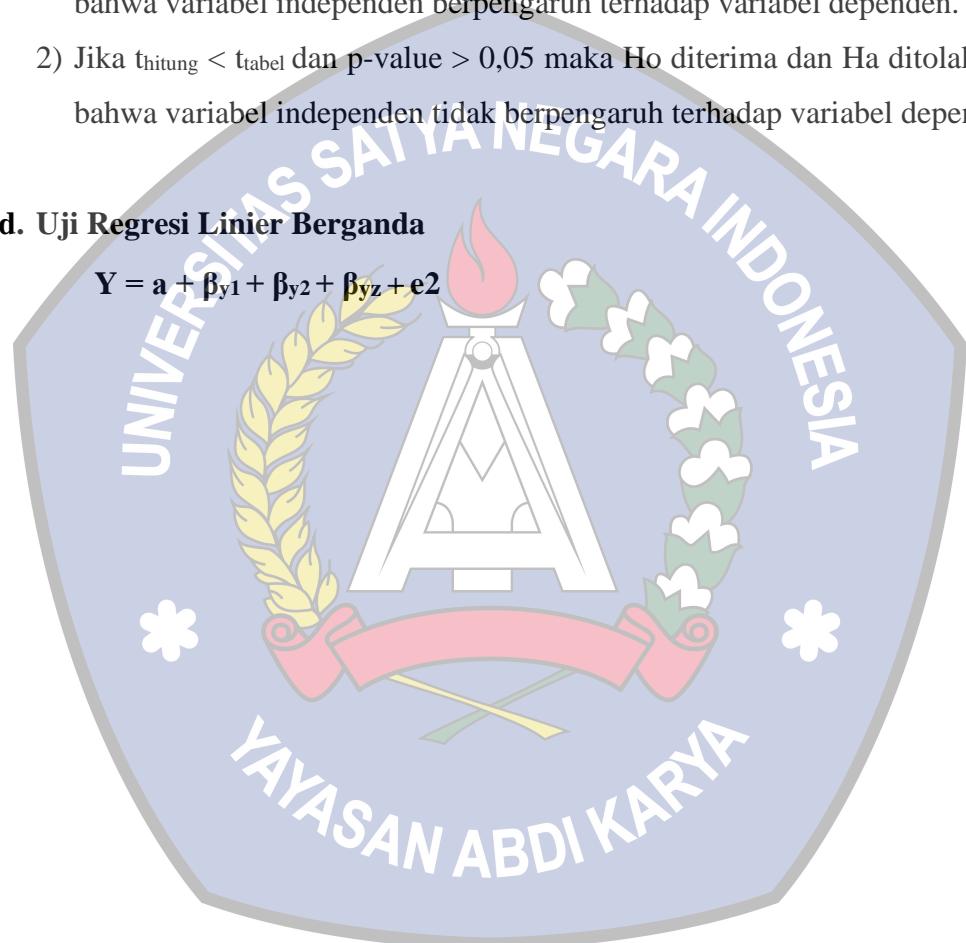
- 2) Jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  dan  $p\text{-value} > 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak artinya menyatakan bahwa semua variabel independen atau bebas secara bersama-sama tidak berpengaruh terhadap variabel dependen atau terikat.

**c. Uji Partial (Uji T) Substruktural 2**

- 1) Jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  dan  $p\text{-value} < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima artinya bahwa variabel independen berpengaruh terhadap variabel dependen.
- 2) Jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  dan  $p\text{-value} > 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak artinya bahwa variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

**d. Uji Regresi Linier Berganda**

$$Y = a + \beta_{y1} + \beta_{y2} + \beta_{yz} + e2$$



## **BAB IV**

### **BIAYA DAN JADWAL PENELITIAN**

#### **A. Biaya Kegiatan Penelitian**

##### **1. Sumber Dana:**

a. USNI : Rp. 14.500.000,-  
b. Pribadi Tim : Rp. 500.000,- +  
**JUMLAH** : **Rp. 15.000.000,-**

##### **2. Pengeluaran:**

**Tabel 4.1**  
**Rencana Pengeluaran Dana**

No .	Material	Justifikasi	Kuantitas	Harga (Rp.)	Jumlah (Rp.)	Harga Peralatan Penunjang (Rp.000)					
						Bl n.1	Bln. 2	Bln. 3	Bln. 4	Bln. 5	Bln. 6
1	ATK	Kertas dsb.	20	exp	100.000	2.000.000	150	150	150	150	150
2	Kuesione r	Pra Survey	30	exp	10.000	300.000					
3	Souvenir	Pra Survey	30	exp	50.000	1.500.000					
4	Kuesione r	Uji Instrumen	30	exp	10.000	300.000					
5	Souvenir	Uji Instrumen	30	exp	50.000	1.500.000					
6	Kuesione r	Penelitian	100	exp	10.000	1.000.000					
7	Souvenir	Penelitian	100	exp	50.000	5.000.000					
8	Sofware	Pengolahan Data	100	exp	25.000	2.500.000					
<b>JUMLAH</b>						14.100.000	150	150	150	150	150
<b>TOTAL Rp. 15.000.000</b>											

## B. Jadwal Penelitian

**Tabel 4.2.**  
**Rencana Jadwal Penelitian**

N O	URAIAN KEGIATAN	BULAN															
		Oktober 2022				Nopember 2022				Desember 2022				Januari 2023			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Penyusunan Proposal																
2	Seminar Proposal																
3	Persiapan Pelaksanaan Penelitian																
4	Pelaksanaan Penelitian																
5	Pengolahan & Analisis Data																
6	Penyusunan Laporan																
7	Seminar Hasil																
8	Finalisasi Laporan																
9	Penyerahan Laporan																

## **BAB V**

### **ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Hasil Penyebaran Kuesioner**

Berdasarkan hasil dari penyebaran kuesioner yang dilakukan oleh peneliti terhadap 50 responden yang meliputi karyawan Universitas Agung Podomoro dengan demikian rincian kuesioner yang disebar adalah:

**Table 5. 1 Hasil Penyebaran Kuesioner**

Keterangan	Jumlah
Kuesioner yang disebar	84
Kuesioner kembali	84
Respons Rate	100%
Kuesioner tidak Kembali	0
Kuesioner yang tidak dapat diolah	0
Kuesioner yang dapat diolah	84

#### **B. Profil Responden**

Responden pada penelitian yang dilakukan peneliti adalah karyawan Universitas Agung Podomoro sebanyak 84 orang, berikut terlampir rincian deskripsi dari profil responden seperti tabel dibawah ini.

## 1. Profil Responden berdasarkan Jenis Kelamin

**Table 5. 2 Profil Responden berdasarkan Jenis Kelamin**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative
				Percent
Valid	Laki-laki	40	47.6	47.6
	Perempuan	44	52.4	52.4
	Total	84	100.0	100.0

Sumber: data diolah peneliti tahun 2022, dengan program SPSS versi 26

Berdasarkan data responden di atas, dapat diketahui bahwa 40 responden atau 47,6% jumlahnya adalah Laki-Laki dan sisanya 44 Responden atau 52,4 % jumlahnya adalah perempuan. Secara keseluruhan rata-rata yang bekerja di Universitas Agung Podomoro lebih didominasi oleh perempuan.

## 2. Profil Responden berdasarkan Usia

Berdasarkan usia peneliti membagi menjadi 3 kategori sebagai berikut: 20-25 Tahun, 26-30 Tahun, dan 31-55 Tahun. Hal ini dapat dilihat dengan presentasi usia sehingga akan mendapatkan rata-rata keseluruhan umur sebagai berikut:

**Table 5. 3 Profil Responden Berdasarkan Usia**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative
				Percent
Valid	20-25 Tahun	15	17.9	17.9
	26-30 Tahun	34	40.5	58.3
	31-50 Tahun	35	41.7	100.0
	Total	84	100.0	100.0

Sumber: Data diolah peneliti, Output SPSS Ver 26

Berdasarkan data responden diatas memiliki usia 20-25 Tahun adalah sebanyak 15 Orang atau 17,9%, responden yang memiliki usia 26-30 Tahun adalah sebanyak

34 orang atau 40,5%, dan responden yang memiliki usia 31-55 Tahun adalah sebanyak 35 Orang atau 41.7%. Dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden dalam penelitian ini lebih banyak yang berusia 31-55 Tahun. Artinya bahwa pekerjaan yang ada di Universitas Agung Podomor dikerjakan oleh lebih banyak orang lebih berpengalaman dan professional dalam menjalankan tugasnya sehingga kinerjanya semakin meningkat.

### 3. Profil responden berdasarkan tingkat Pendidikan

Peneliti membagi kategori ini dalam tiga kategori pendidikan yang dimiliki oleh responden yaitu: SMA/SMK, Diploma 3, dan Lulusan Pendidikan Tinggi (S1/S2/S3). Dari hasil kuesioner yang disebar peneliti dapat diketahui hasilnya sebagai berikut:

**Table 5.4 Profil Responden berdasarkan Pendidikan**

Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	SMK	3	3.6	3.6	3.6
	D3	1	1.2	1.2	4.8
	S1/S2/S3	80	95.2	95.2	100.0
	Total	84	100.0	100.0	

Sumber: data diolah peneliti, output SPSS Ver 26

Berdasarkan data responden terlihat bahwa memiliki pendidikan terakhir SMA/SMK 3 responden atau sebesar 3,6%, pendidikan akhir D3 sebanyak 1 Orang atau sebesar 1,2%, dan pendidikan terakhir S1/S2/S3/ sebanyak 80 Orang atau sebesar 95,2%. Maka dapat disimpulkan bahwa mayoritas dari responden berpendidikan tinggi. Hal ini membuktikan bahwa semua karyawan berkompeten mengelola perguruan tinggi sehingga kinerja karyawan dapat meningkat.

### C. Analisis Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif dimaksudkan untuk mengenali pola data dan merangkum informasi yang terdapat dalam data. Berikut tabel 4.5 yang menyajikan statistic deskriptif yang terdiri dari Minimum, Maximum, Mean, dan Standar Deviation dari masing-masing variabel.

**Table 5.5 Output Statistik Deskriptif**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kinerja_Y	84	52.00	88.00	67.2024	7.53910
Kom_Org_X1	84	23.00	56.00	45.5357	5.63861
Budy_Org_X2	84	51.00	120.00	97.0357	14.05964
Motivasi_Z	84	29.00	72.00	57.4167	8.90811
Valid N (listwise)	84				

Sumber: data diolah penulis tahun 2022, dengan program SPSS Ver 26

Berdasarkan hasil pengolahan data tanggapan responden terhadap kuesioner yang ada pada tabel 4.5 hasil uji statistic deskriptif maka diperoleh angka rata-rata sebagai berikut: Kinerja Karyawan (Y) mempunyai rata-rata 67,20, Komunikasi Organisasi (X1) mempunyai rata-rata 45,53, Budaya Organisasi (X2) memiliki rata-rata 97,04, dan Motivasi Kerja (Z) mempunyai rata-rata 57,42. Penyajian Statistik Deskriptif dari masing-masing variable dapat dilihat pada table di bawah ini

## D. Uji Asumsi Klasik (Uji Kelayakan Data)

### 1. Uji Normalitas

#### a. Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov

**Table 5.6. Output Kolmogorov-Smirnov Test**

		One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
		Kinerja	Komunikasi Organisasi	Budaya-Oranisasi	Motuvasi
N		84	84	84	84
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	67.2024	45.5357	97.0357	57.4167
	Std. Deviation	7.53910	5.63861	14.05964	8.90811
Most Extreme Differences	Absolute	.075	.057	.070	.077
	Positive	.075	.043	.051	.052
	Negative	-.051	-.057	-.070	-.077
Test Statistic		.075	.057	.070	.077
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 <sup>c,d</sup>	.200 <sup>c,d</sup>	.200 <sup>c,d</sup>	.200 <sup>c,d</sup>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

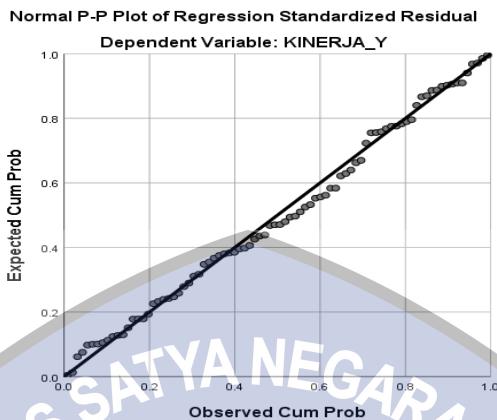
c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

Berdasarkan hasil uji normalitas Kolmogorov Smirnov test variabel residual yang berdistribusi normal dapat dilihat dari nilai *asymp sig. (2-tailed)* lebih besar dari 0,05. Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa nilai *asymp sig. (2-tailed)* untuk variabel Kinerja Pegawai (Y) 0,200, variabel Komunikasi Organisasi (X1) 0,200, variabel BUdaya Organisasi(X2) 0,200, dan variabel Motivasi (Z) 0,200. Nilai dari semua variabel di atas berdistribusi normal karena nilai *asymp sig. (2-tailed)* lebih besar dari 0,05. Hal ini juga didukung oleh pengujian Q-Q Plot dan Histogram sebagai berikut :

## b. Hasil Uji Normalitas dengan analisis Grafik Q-Q Plot

### a) Uji Normalitas Grafik Q-Q Plot Kinerja Karyawan (Y)

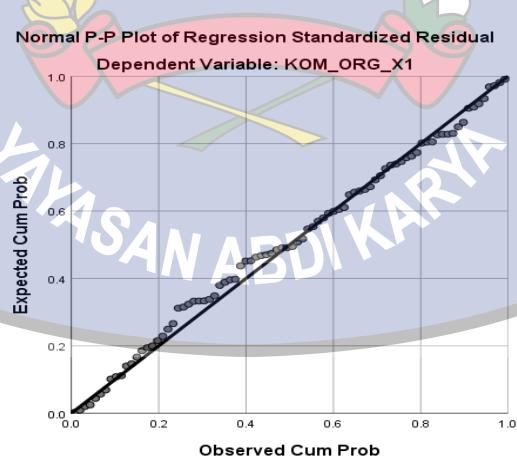


Sumber: data diolah peneliti 2022, dengan SPSS Versi 26

**Gambar 5.1 Hasil Uji Normalitas Q-Q Plot Kinerja Karyawan**

Berdasarkan gambar di atas hasil grafik Q-Q Plot menunjukkan bahwa data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti garis diagonal maka dapat disimpulkan bahwa model regresi ini telah memenuhi uji normalitas.

### b) Uji Normalitas Grafik P-P Plot Komunikasi Organisasi (X1)

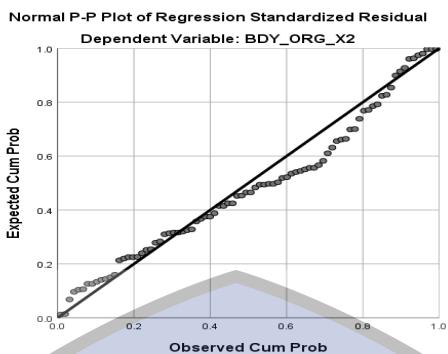


Sumber: data diolah peneliti 2022, dengan SPSS Versi 26

**Gambar 5.2 Hasil Uji Normalitas P-P Plot Komunikasi Organisasi**

Berdasarkan gambar di atas hasil grafik P-P Plot menunjukkan bahwa data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti garis diagonal maka dapat disimpulkan bahwa model regresi ini telah memenuhi uji normalitas.

### c) Uji Normalitas Grafik P-P Plot Budaya Organisasi (X2)

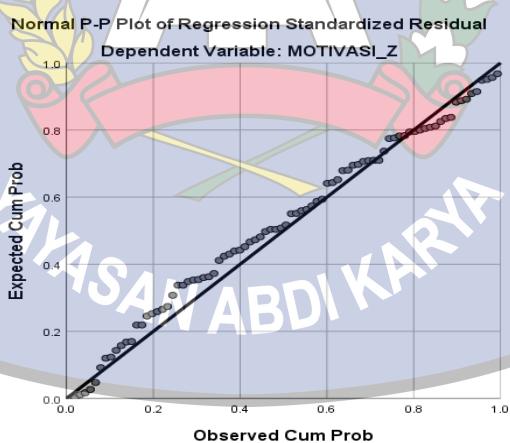


Sumber: data diolah peneliti 2022, dengan SPSS Versi 26

**Gambar 5.3 Hasil Uji Normalitas P-P Plot Budaya Organisasi**

Berdasarkan gambar di atas hasil grafik P-P Plot menunjukan bahwa data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti garis diagonal maka dapat disimpulkan bahwa model regresi ini telah memenuhi uji normalitas.

### d) Uji Normalitas Grafik P-P Plot Motivasi Kerja (Z)



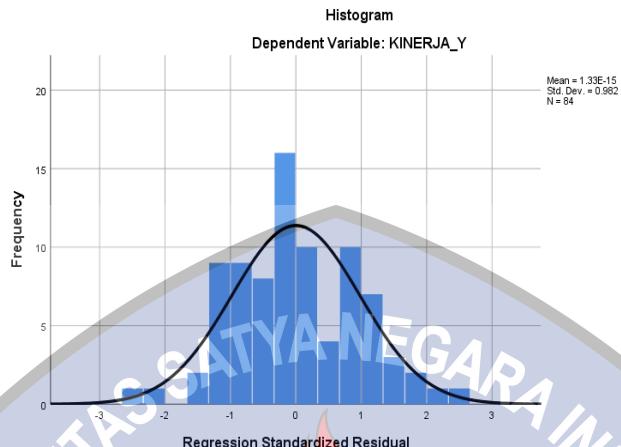
Sumber: data diolah peneliti 2022, dengan SPSS Versi 26

**Gambar 5.4 Hasil Uji Normalitas P-P Plot Motivasi Kerja**

Berdasarkan gambar di atas hasil grafik QP-P Plot menunjukan bahwa data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti garis diagonal maka dapat disimpulkan bahwa model regresi ini telah memenuhi uji normalitas.

### c. Hasil Uji Normalitas dengan analisis Histogram

#### a) Uji Normalitas Histogram Kinerja Karyawan (Y)

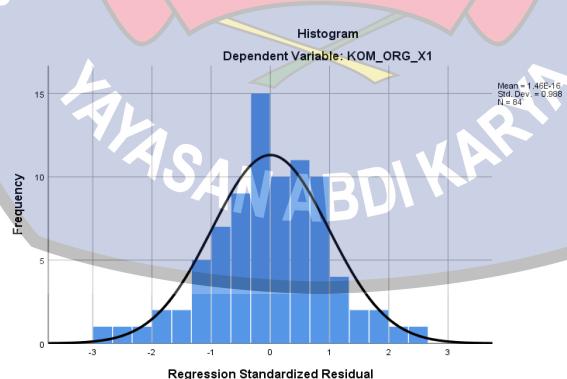


Sumber: data diolah peneliti 2022, dengan SPSS Versi 23

**Gambar 5.5 Hasil Uji Normalitas Histogram Kinerja Karyawan**

Berdasarkan gambar di atas hasil grafik histogram menunjukkan pola distribusi tidak miring ke kiri maupun miring ke kanan atau terbentuk secara simetris, artinya uji regresi ini telah memenuhi syarat asumsi uji normalitas.

#### b) Uji Normalitas Histogram Komunikasi Organisasi (X1)

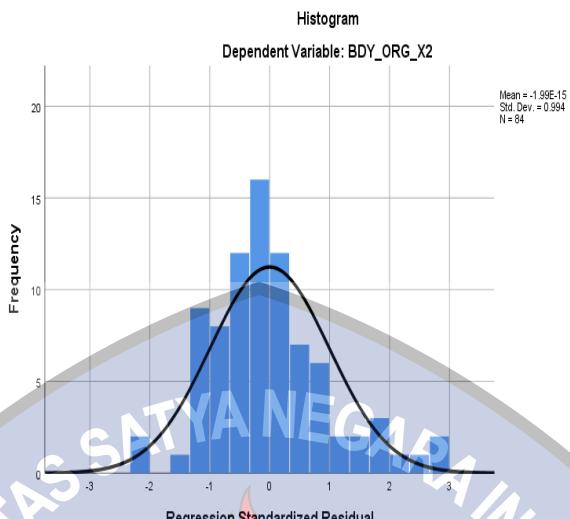


Sumber: data diolah peneliti 2022, dengan SPSS Versi 26

**Gambar 5.6 Hasil Uji Normalitas Histogram Kesejahteraan**

Berdasarkan gambar di atas hasil grafik histogram menunjukkan pola distribusi tidak miring ke kiri maupun miring ke kanan atau terbentuk secara simetris, artinya uji regresi ini telah memenuhi syarat asumsi uji normalitas.

### c) Uji Normalitas Histogram Budaya Organisasi (X2)

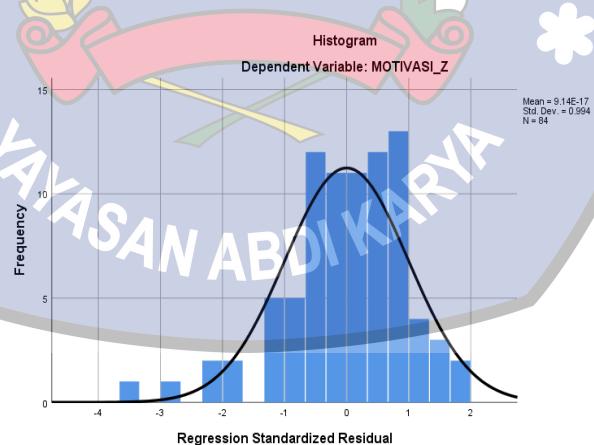


Sumber: data diolah peneliti 2022, dengan SPSS Versi 26

**Gambar 5.7 Hasil Uji Normalitas Histogram Budaya Organisasi**

Berdasarkan gambar di atas hasil grafik histogram menunjukkan pola distribusi tidak miring ke kiri maupun miring ke kanan atau terbentuk secara simetris, artinya uji regresi ini telah memenuhi syarat asumsi uji normalitas.

### d) Uji Normalitas Histogram Motivasi Kerja (Z)



Sumber: data diolah peneliti 2022, dengan SPSS Versi 26

**Gambar 5.8 Hasil Uji Normalitas Histogram Motivasi Kerja**

Berdasarkan gambar di atas hasil grafik histogram menunjukkan pola distribusi tidak miring ke kiri maupun miring ke kanan atau terdistribusi secara simetris, artinya uji regresi ini telah memenuhi syarat asumsi uji normalitas.

## 2. Uji Multikolinearitas

**Table 5.7 Output Uji Multikolinearitas**

Model		Coefficients <sup>a</sup>						
		B	Unstandardized Coefficients Std. Error	Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics	
							Tolerance	VIF
1	(Constant)	41.542	6.199		6.701	.000		
	KOM_ORG	.487	.181	.364	3.696	.009	.527	1.897
	BDY_ORG	.452	.100	.470	3.507	.014	.274	3.646
	MOTIVASI	.465	.153	.431	3.386	.019	.295	3.392

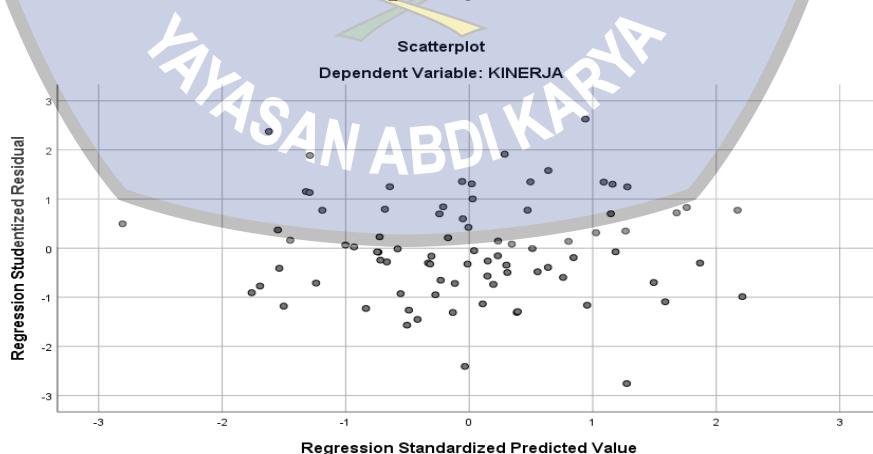
a. Dependent Variable: KINERJA

Sumber: data diolah peneliti 2022 dengan SPSS Ver 26

Dari tabel di atas diketahui bahwa nilai Tolerance dari ketiga variabel independent yaitu Komunikasi Organisasi (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Motivasi Kerja (Z) semuanya lebih besar dari 0,10 ( $Tolerance > 0,10$ ), sedangkan nilai VIF untuk ketiga variabel juga lebih kecil dari 10 ( $VIF < 10$ ), maka dapat disimpulkan bahwa dalam model regresi tidak terjadi multikolinieritas.

## 3. Uji Heterokedastisitas

**Gambar 5.9 Output Uji Heterokedastisitas**



Sumber: data diolah peneliti 2022, dengan SPSS Ver 26

Berdasarkan gambar Di atas grafik uji Heterokedastisitas dapat dilihat bahwa distribusi titik nya tidak teratur dan tidak membentuk pola tertentu, serta

penyebarannya diatas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, sehingga dapat disimpulkan bahwa pada model regresi ini tidak terjadi heterokedastisitas.

#### 4. Uji Autokorelasi

**Table 5.8 Output Uji Autokorelasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Model Summary <sup>b</sup>	
				Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.480 <sup>a</sup>	.231	.202	6.73603	1.680

a. Predictors: (Constant), MOTIVASI, KOM\_ORG, BDY\_ORG

b. Dependent Variable: KINERJA

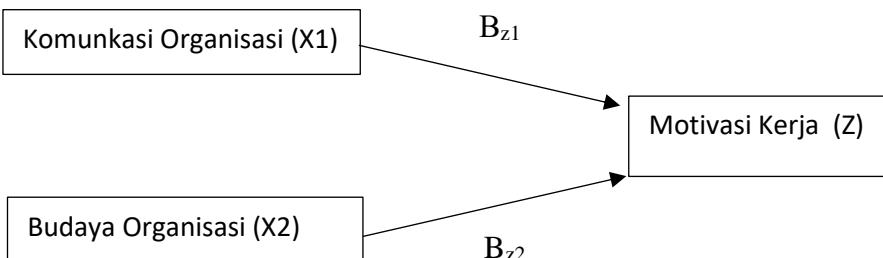
Sumber: data diolah peneliti 2022, dengan SPSS Versi 26

Berdasarkan tabel di atas hasil uji autokorelasi diatas, dapat diketahui nilai Durbin Watson 1,680 dengan nilai N=84 dan K=3 didapat nilai dL = 1,5723, dan nilai dU = 1,7199. Serta nilai 4-DU = 2,2801. Sehingga hasil uji autokorelasi menunjukkan bahwa nilai dU<d<4-dU yaitu 1,619<1,680<2,801 yang berarti Ho diterima dan tidak terjadi auto korelasi pada model regresi ini.

#### E. Uji Hipotesis Analisis Jalur

Dalam uji hipotesis dengan analisis jalur ini peneliti membagi menjadi dua struktur untuk penelitian dengan penjelasan di bawah ini.

##### 1. Substruktur 1



**Gambar 5.10 Analisis Jalur Struktural 1**

Selanjutnya melakukan pengolahan data berdasarkan hasil penyebaran kuesioner terhadap beberapa responden yang ada dengan program SPSS Ver 26. Berikut adalah hasil pengolahan data regresi struktural 1.

### a) Uji Eror

**Table 5.9 Hasil Regresi Struktural 1**

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
					df1	df2	Sig.	
1	.840 <sup>a</sup>	.705	.698	.705	2	81		.000

a. Predictors: (Constant), Budy\_Org\_X2, Kom\_Org\_X1

Sumber: data diolah peneliti 2022 dengan SPSS Ver 25

Berdasarkan hasil pengolahan di atas didapatkan hasil R R Square sebesar 0,705 atau 70,5%. Hal ini membuktikan bahwa Komunikasi Organisasi (X1) dan Budaya Organisasi (X2) dapat mempengaruhi Motivasi Kerja (Z) sebesar 70,5% dan sisanya 29,5% dipengaruhi oleh variabel-variabel di luar penelitian ini. Dari nilai R Square didapatkan e1 dengan rumus:

$$e1 = \sqrt{1 - 0,705}$$

$$e1 = 0,295$$

### b) Uji F

**Table 5.10 Hasil Uji F Substruktur 1**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4644.558	2	2322.279	96.868	.000 <sup>b</sup>
	Residual	1941.859	81	23.974		
	Total	6586.417	83			

a. Dependent Variable: Motivasi\_Z

b. Predictors: (Constant), Budy\_Org\_X2, Kom\_Org\_X1

Sumber: data diolah peneliti 2022, dengan SPSS Versi 26

Berdasarkan hasil uji F didapatkan nilai  $F_{hitung}$  sebesar  $96,868 > F_{tabel} 3,20$  dan didapatkan nilai signifikasinya  $0,000 < 0,05$ , maka dapat disimpulkan bahwa Komunikasi Organisasi (X1) dan Budaya Organisasi (X2) berpengaruh secara simultan atau secara bersama-sama terhadap Motivasi Kerja (Z).

### c) Uji t

**Table 5.11 Output Uji t Struktural 1**

Model		Coefficients <sup>a</sup>		t	Sig.
		Unstandardized Coefficients B	Standardized Coefficients Beta		
1	(Constant)	6.697	4.502	.377	.707
	Kom_Org_X1	.434	.079	.548	4.817
	Budy_Org_X2	.465	.052	.733	9.002

a. Dependent Variable: Motivasi\_Z

Dari tabel uji t di atas dapat dijelaskan bahwa:

- 1) Variabel Komunikasi Organisasi (X1) diperoleh  $T_{hitung}$  sebesar  $4,817 > T_{tabel}$  sebesar  $2,008$  serta signifikansi sebesar  $0,003 < 0,05$ , dapat ditarik kesimpulan bahwa  $H_0$  ditolak serta  $H_a$  diterima, artinya Komunikasi Organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja pada Universitas Agung Podomoro dengan koefisien beta atau jalur  $0,548$ .
- 2) Variabel Budaya Organisasi (X2) diperoleh  $T_{hitung}$  sebesar  $9,002 > T_{tabel}$  sebesar  $2,008$  serta nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$  dapat ditarik kesimpulan bahwa  $H_0$  ditolak serta  $H_a$  diterima, artinya Budaya Organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Motivasi kerja pada Universitas Agung Podomoro dengan koefisien beta atau jalur  $0,733$ .

#### d) Uji Regresi Linier Sederhana

**Table 5.12 Uji Regresi Linear Sederhana Struktural 1**

Model	Coefficientsa			t	Sig.
	B	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients Beta		
1 (Constant)	6,697	4,502		.377	.707
Kom_Org_X1	.434	.079	.548	4,817	.003
Budy_Org_X2	.465	.052	.733	9,002	.000

a. Dependent Variable: Motivasi\_Z  
 Sumber: data diolah peneliti 2022, dengan SPSS Versi 26

Berdasarkan hasil uji regresi sederhana didapatkan hasil nilai B pada konstanta sebesar 6,697, pada variabel Komunikasi Organisasi sebesar 0,548 dan pada variabel Budaya Organisasi sebesar 0,733 sehingga dapat dikatakan koefisien regresi variabel Komunikasi Organisasi sebesar 0,548 dan koefisien regresi variabel Budaya Organisasi sebesar 0,733.

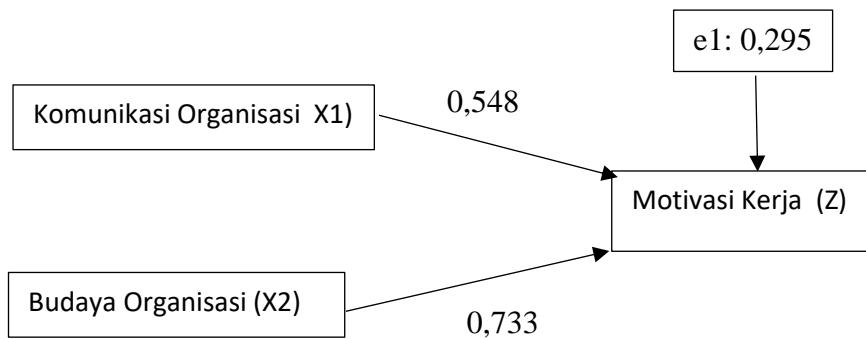
Didapat pula persamaan substruktur 1 sebagai berikut:

$$Z = \alpha + \beta Z_1 + \beta Z_2 + e$$

$$Z = 6,697 + 0,548X1 + 0,733X2 + 0,295$$

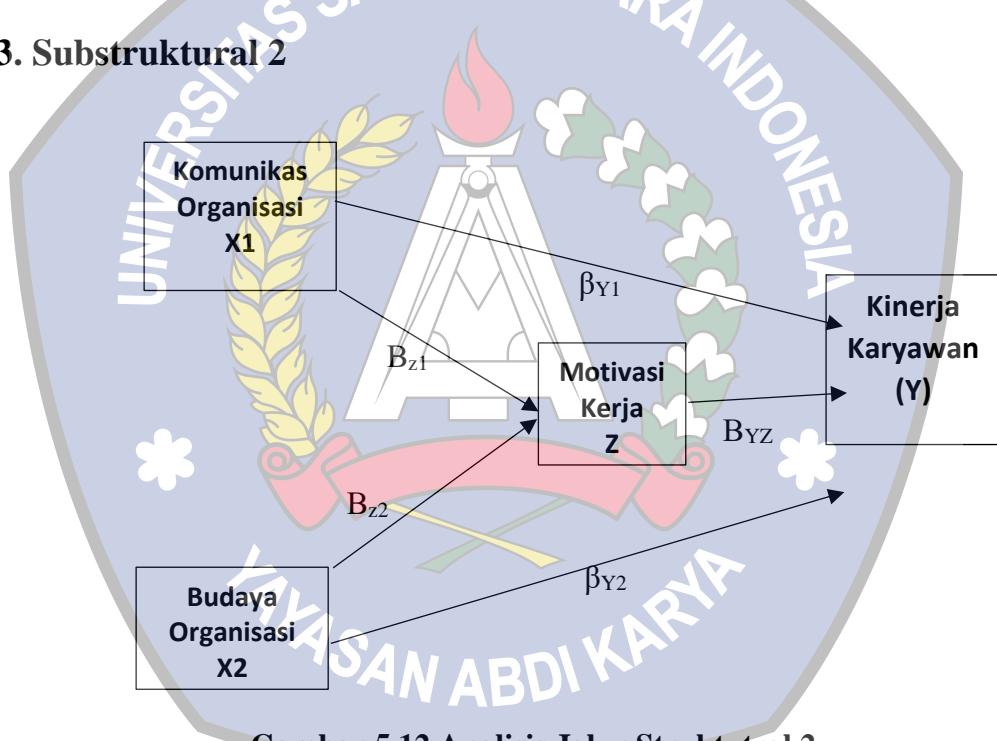
Dari persamaan substruktur 1 di atas, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Konstanta ( $\alpha$ ) = 6,697 menunjukkan bahwa jika sebelum ada pengaruh dari variabel bebas (Komunikasi Organisasi dan Budaya Organisasi) = 0, maka Motivasi Kerja pada Universitas Agung Podomoro adalah sebesar 6,697.
- 2) Koefisien regresi Komunikasi Organisasi ( $X_1$ ) = 0,548 menunjukkan adanya pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Motivasi kerja. Hal ini menunjukkan apabila variabel Komunikasi Organisasi naik 1 satuan maka Motivasi kerja akan naik sebesar 0,548 dengan asumsi variabel yang lainnya konstan.
- 3) Koefisien regresi Budaya Organisasi ( $X_2$ ) = 0,733 menunjukkan adanya pengaruh Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja, hal ini menunjukkan jika variabel Budaya Organisasi naik 1 satuan maka Motivasi Kerja akan naik sebesar 0,733 dengan asumsi variabel yang lainnya konstan.



Gambar 5.11 Output Analisis Jalur Substruktural 1

### 3. Substruktural 2



Gambar 5.12 Analisis Jalur Struktural 2

Selanjutnya melakukan pengolahan data berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang ada dengan bantuan program SPSS Versi 26 berikut adalah hasil data regresi struktur 2.

### a) Uji Eror

**Table 5.13 Hasil Uji Koefisien Determinasi Struktural 2**

Model Summary					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics
1	.480 <sup>a</sup>	.231	.202	6.73603	.000

a. Predictors: (Constant), Motivasi\_Z, Kom\_Org\_X1, Budy\_Org\_X2

Sumber: data diolah peneliti 2022, menggunakan SPSS Ver 26

Berdasarkan hasil pengolahan data diatas didapatkan Adjuster R Square 0,231 atau 23,1%. Hal ini berarti Komunikasi Organisasi (X1), Budaya Organisasi (X2), dan Motivasi Kerja (Z) mempengaruhi Kinerja karyawan (Y) sebesar 23,1% dan sisanya 76,9% dipengaruhi oleh variabel-variabel di luar penelitian ini.

Dari nilai adjuster R Square didapatkan e2 dengan rumus:

$$\begin{aligned} e^2 &= \sqrt{(1-0,231)} \\ &= 0,769 \end{aligned}$$

### b) Uji F

**Table 5.14. Hasil Uji F Struktural 2**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1087.634	83	362.545	7.990	.000 <sup>b</sup>
	Residual	3629.925		45.374		
	Total	4717.560				

a. Dependent Variable: Kinerja\_Y

b. Predictors: (Constant), Motivasi\_Z, Kom\_Org\_X1, Budy\_Org\_X2

Sumber: data diperoleh peneliti 2022 dengan menggunakan SPSS Versi 25

Berdasarkan hasil uji F di atas didapatkan nilai  $F_{hitung}$  sebesar  $7,990 > F_{tabel}$  3,20 dan didapatkan nilai signifikansi  $0,000 < 0,003$  sehingga dapat dinyatakan bahwa Komunikasi Organisasi, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja berpengaruh secara simultan atau bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

### c) Uji t

**Table 5.15 Hasil uji t Struktural 2**

Model		Coefficients <sup>a</sup>						
		Unstandardized		Standardized Coefficients Beta	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error				Tolerance	VIF
1	(Constant)	41.542	6.199		6.701	.000		
	KOM_ORG	.487	.181	.364	3.696	.009	.527	1.897
	BDY_ORG	.452	.100	.320	3.507	.014	.274	3.646
	MOTIVASI	.465	.153	.331	3.386	.019	.295	3.392

a. Dependent Variable: KINERJA

Sumber: data diolah peneliti 2022 dengan SPSS Ver 26

Dari tabel uji t di atas dapat dijelaskan:

1. Variabel Komunikasi Organisasi (X1) diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $3,696 > t_{tabel}$  sebesar 2,585 serta nilai signifikansi sebesar  $0,009 < 0,05$ , maka dapat disimpulkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, yang artinya terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan Komunikasi Organisasi (X1) terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan koefisien beta atau jalur sebesar 0,364.
2. Variabel Budaya Organisasi (X2) diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $3,507 > t_{tabel}$  sebesar 2,585 serta nilai signifikansi sebesar  $0,0014 < 0,05$ , maka dapat disimpulkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan Budaya Organisasi (X2) dan kinerja karyawan dengan koefisien beta atau jalur sebesar 0,320.
3. Variabel Motivasi Kerja (Z) diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $3,386 > t_{tabel}$  sebesar 2,585 serta nilai signifikansi sebesar  $0,019$ , maka dapat disimpulkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja karyawan dengan koefisien beta atau jalur 0,331.

#### d) Uji Regresi Linier Berganda

**Table 5.16 Output Regresi Linier Berganda Substruktural 2**

Model		Coefficients <sup>a</sup>						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	41.542	6.199		6.701	.000		
	KOM_ORG	.487	.181	.364	3.696	.009	.527	1.897
	BDY_ORG	.452	.100	.320	3.507	.014	.274	3.646
	MOTIVASI	.465	.153	.331	3.386	.019	.295	3.392

a. Dependent Variable: KINERJA

Sumber: data diolah peneliti 2022 dengan SPSS Ver 26

Berdasarkan hasil regresi linear sederhana didapatkan hasil nilai B pada constanta sebesar 41,542 pada variabel Komunikasi Organisasi (X1) sebesar 0,364, Variabel Budaya Organisasi (X2) sebesar 0,320, dan variabel Motivasi Kerja (Z) sebesar 0,331.

Berdasarkan data output koefisien regresi struktur 2 didapat persamaan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta Y_1 + \beta Y_2 + \beta_Z Z + e_2$$

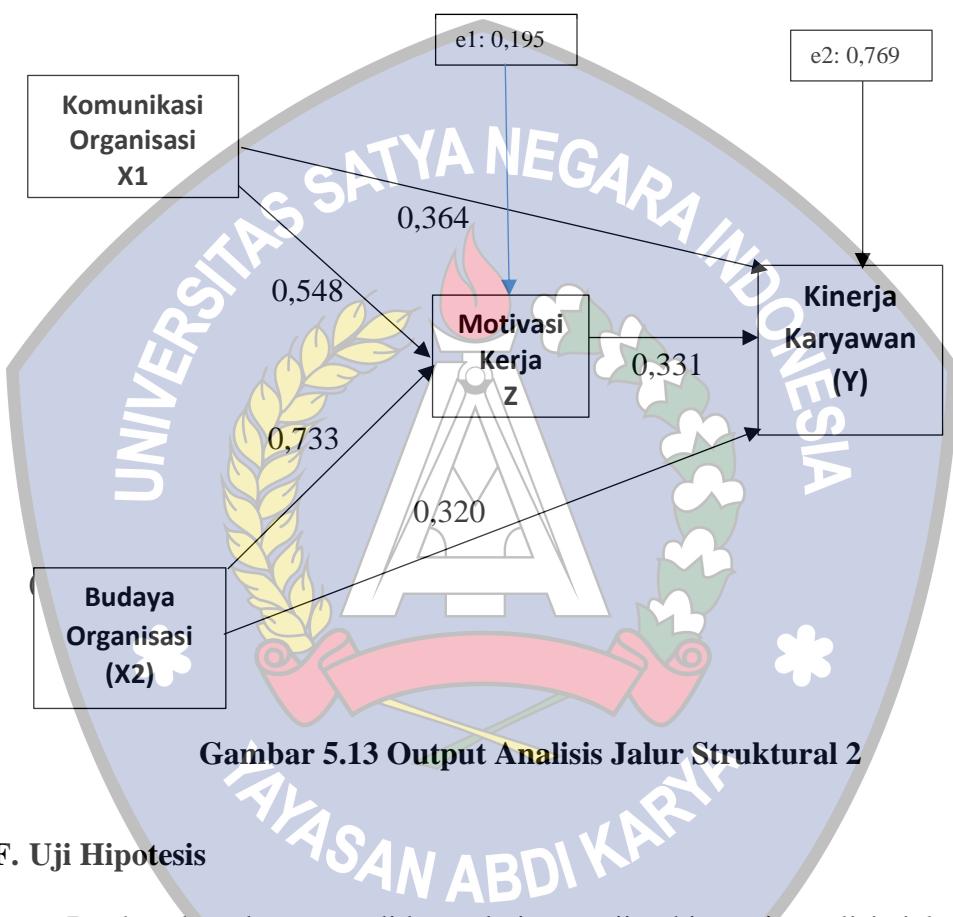
$$Y = 41,542 + 0,364X1 + 0,320X2 + 0,331Z + 0,769$$

Dari persamaan struktur 2 diatas maka dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Constant ( $\alpha$ ) = 41,542 menunjukkan bahwa jika sebelum ada pengaruh variabel Komunikasi Organisasi, Budaya Organisasi, dan Motivasi kerja maka kinerja karyawan Universitas Agung Podomoro adalah sebesar 41,542.
2. Koefisien regresi Komunikasi Organisasi = 0,364 menunjukkan terdapat pengaruh Komunikasi Organisasi dengan kinerja karyawan. Hal ini berarti jika variabel Komunikasi Organisasi naik 1 satuan maka kinerja karyawan akan naik sebesar 0,364 dengan asumsi variabel yang lainnya konstan
3. Koefisien regresi Budaya Organisasi = 0,320 menunjukkan terdapat pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti jika variabel Budaya

Organisasi naik 1 satuan maka kinerja karyawan akan naik sebesar 0,320 dengan asumsi variabel yang lainnya konstan

4. Koefisien regresi Motivasi Kerja = 0,331 menunjukkan terdapat pengaruh Motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti jika variabel Motivasi Kerja naik 1 satuan maka kinerja karyawan akan naik sebesar 0,331 dengan asumsi variabel yang lainnya konstan.



#### F. Uji Hipotesis

Berdasarkan data yang didapat dari pengujian hipotesis analisis jalur 1 dan 2 didapatkan hasil interpretasi sebagai berikut:

##### 1. Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil perhitungan Variabel Komunikasi Organisasi  $T_{hitung}$  sebesar  $0,548 > T_{tabel}$  sebesar 2,008 serta nilai signifikansi sebesar  $0,003 < 0,05$ , maka dapat ditarik kesimpulan  $H_0$ 1 diterima serta  $H_a$ 1 diterima. Artinya Komunikasi

Organisasi memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja.

## **2. Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja**

Berdasarkan hasil perhitungan Variabel Beban Kerja  $T_{hitung}$  sebesar  $0,733 > T_{tabel}$  sebesar  $2,008$  serta nilai signifikansi sebesar  $0,000 < 0,05$ , maka dapat ditarik kesimpulan  $H_02$  diterima serta  $H_a3$  diterima. Artinya Budaya Organisasi memiliki pengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Budaya Organisasi.

## **3. Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil perhitungan variabel variabel Komunikasi Organisasi ( $X_1$ ) diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $3,696 > t_{tabel}$  sebesar  $2,585$  serta nilai signifikansi sebesar  $0,009 < 0,05$ , maka dapat disimpulkan  $H_03$  ditolak dan  $H_a3$  diterima, yang artinya terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan Komunikasi Organisasi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja Karyawan ( $Y$ )

## **4. Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil perhitungan Variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ ) diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $3,507 > t_{tabel}$  sebesar  $2,585$  serta nilai signifikansi sebesar  $0,0014 < 0,05$ , maka dapat disimpulkan  $H_04$  ditolak dan  $H_a4$  diterima, artinya terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan Budaya Organisasi ( $X_2$ ) dan kinerja karyawan ( $Y$ ).

## **5. Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil perhitungan Motivasi Kerja (Z) diperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar  $3,386 > t_{tabel}$  sebesar 2,585 serta nilai signifikansi sebesar 0,019, maka dapat disimpulkan  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima, artinya terdapat pengaruh langsung positif dan signifikan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja karyawan (Y).

## **6. Pengaruh tidak langsung Komunikasi Organisasi terhadap kinerja karyawan melalui Motivasi Kerja**

Diketahui pengaruh langsung yang diberikan Komunikasi Organisasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,364. Sedangkan pengaruh tidak langsung Komunikasi Organisasi terhadap kinerja melalui Motivasi Kerja adalah perkalian antara nilai beta (Komunikasi Organisasi terhadap Motivasi Kerja) dengan nilai beta (Motivasi terhadap kinerja karyawan) yaitu:  $0,548 \times 0,331 = 0,181$ , Kemudian ditambahkan dengan pengaruh langsung Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, yaitu 0,364. Maka dari itu untuk mencari pengaruh total adalah pengaruh langsung ditambah pengaruh tidak langsung yaitu  $0,181 + 0,364 = 0,545$ . Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima terdapat pengaruh tidak langsung Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja.

## **7. Pengaruh tidak langsung Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan melalui MOTivasi Kerja**

Diketahui pengaruh langsung yang diberikan Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,320. Sedangkan pengaruh tidak langsung Budaya

Organisasi mterhadap kinerja melalui Motivasi Kerja adalah perkalian antara nilai beta (Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja) dengan nilai beta (Motivasi terhadap kinerja karyawan) yaitu:  $0,733 \times 0,331 = 0,247$ , kemudian ditambahkan dengan pengaruh langsung Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, yaitu 0,320. Maka dari itu untuk mencari pengaruh total adalah pengaruh langsung ditambah pengaruh tidak langsung yaitu  $0,247 + 0,320 = 0,567$ . Maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima terdapat pengaruh tidak langsung Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Motivasi Kerja.

**Table 5.17 Rekapitulasi Output Uji Analisis Jalur**

No	Analisis Jalur	Nilai Signifikan	Pengaruh Langsung	Pengaruh Tidak Langsung	Pengaruh Total	Kesimpulan
1.	Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi	0,003	0,548	-	0,548	Berpengaruh Langsung dan Signifikan
2.	Budaya Organisasi Terhadap Motivasi	0,000	0,733	-	0,733	Berpengaruh Langsung dan Signifikan
3.	Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja	0,009	0,364	-	0,364	Berpengaruh Langsung dan Signifikan
4.	Budaya Organisasi Terhadap Kinerja	0,014	0,320	-	0,320	Berpengaruh Langsung dan Signifikan
5.	Motivasi Terhadap Kinerja	0,019	0,331	-	0,331	Berpengaruh Langsung dan Signifikan
6.	Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi	0,000	0,181	0,364	0,545	Berpengaruh Langsung dan Signifikan
7.	Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi	0,000	0,247	0,320	0,567	Berpengaruh Langsung dan Signifikan

## **G. Interpretasi dan Implementasi**

Berdasarkan data diatas yang didapatkan dari pengujian hipotesis analisis jalur 1 dan 2 dijelaskan sebagai berikut:

### **1. Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi Kerja**

Hasil penelitian ini mendukung pendapat Edy Sutrisno (2016:116) mengemukakan terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan. Faktor-faktor tersebut dibedakan atas faktor internal dan faktor eksternal yang berasal dari karyawan. Faktor eksternal meliputi lingkungan kerja yang didalamnya ada komunikasi organisasi, artinya komunikasi organisasi yang baik akan mempengaruhi motivasi kerja.

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil Penelitian Dhea Wina Sari<sup>1</sup>, Yuliani Rachma Putri (2019) menyatakan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada Lembaga Pengelola Dana Pendidikan merupakan Badan Layanan Umum.

Hasil penelitian ini juga menyimpulkan bahwa Komunikasi Organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Sehingga dapat diinterpretasikan apabila komunikasi organisasi ditingkatkan maka motivasi kerja akan meningkat. Peningkatan Komunikasi Organisasi ini dapat dilakukan dengan cara mempertahankan komunikasi organisasi yang sudah bagus dan meningkatkan komunikasi organisasi yang masih rendah atau belum bagus.

Dimensi, indicator, dan instrument Komunikasi Organisasi yang paling tinggi adalah dimensi Umpang Balik, Indikator Penerimaan Kepastian Tugas, Instrumen “Saya dapat menjelaskan tugas dgn tepat waktu” Artinya para karyawan Universitas Agung Podomoro telah mampu berkomunikasi dimana mereka sudah mampu memberikan umpan balik tentang penerimaan tugas dengan tegas, dimana terbukti mereka mampu menjelaskan tugasnya dengan tepat. Untuk itu Universitas Agung Podomoro sebaiknya mempertahankan metode komunikasi

organisasi yang digunakan selama ini supaya Motivasi Kerja karyawan terus meningkat.

Sedangkan Dimensi, Indikator, dan Instrumen yg paling rendah adalah Dimensi Penyampaian Tugas, Indikator Kesopanan, dan Instrumen “Saya berusaha dengan sopan dalam berkomunikasi dengan semua pihak dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan.” artinya karyawan Universitas Agung Podomoro belum mampu mengkomunikasikan tugas dengan baik karena belum mampu menggunakan kata-kata yang sopan dalam berkomunikasi. Untuk itu pihak manajemen Universitas Agung Podomoro perlu melakukan edukasi atau berupa pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam berkomunikasi terutama dalam menggunakan kata-kata yang sopan, etis, dan estetika sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.

## 2. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi kerja

Hasil penelitian ini mendukung teori menurut Machmali dan Hidayat, yang menuatakan bahwa budaya organisasi dapat membantu pembentukan perilaku karyawan yang mana dapat mempengaruhi motivasi karyawan. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil 2. yang dilakukan oleh Sarah Suci, Eeng Ahman, dan Syamsul Hadi (2017), yang menyatakan bahwa Budaya organisasi berpengaruh secara langsung dan positif terhadap motivasi kerja pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Kota Solo.

Hasil penelitian ini juga menyimpulkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja. Sehingga dapat diinterpretasikan apabila budaya organisasi ditingkatkan maka Motivasi kerja karyawan akan meningkat. Peningkatan Budaya Organisasi ini dapat dilakukan dengan cara mempertahankan budaya organisasi yang sudah bagus dan meningkatkan budaya organisasi yang masih rendah atau belum bagus.

Dimensi, indicator, dan instrument budaya organisasi yang paling tinggi adalah dimensi adaptasi dan indikator menciptakan perubahan dengan instrument “Perusahaan melakukan pemutahiran peralatan sesuai perkembangan teknologi”. Artinya Universitas Agung Podomoro telah melakukan perubahan dengan

mengadopsi pemanfaatan teknologi baru dalam menyelesaikan semua kegiatan universitas sehingga motivasi kerja karyawan semakin meningkat. Untuk itu Universitas Agung Podomoro sebaiknya mempertahankan metode pengadopsian teknologi baru setiap saat supaya motivasi kerja karyawan terus meningkat.

Sedangkan Dimensi, Indikator, dan Instrumen yg paling rendah adalah Dimensi Misi, Indikator Arah Strategi, dan Instrumen “saya memahami strategi yang dijalankan perusahaan”, artinya strategi yang dibuat Universitas Agung Podomoro dalam mencapai visi dan misinya belum dapat dipahami karyawan dengan sempurna. Sehingga misi universitas tersebut belum maksimal memotivasi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Untuk itu universitas perlu melakukan berbagai kegiatan sosialisasi dan edukasi yang dalam dan lebih massif kepada seluruh karyawan supaya lebih memahami misi universitas sehingga dapat meningkatkan motivasi kerjanya.

### **3. Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian ini mendukung pendapat Mangunegara dalam Mardianto (2015;43) yang menyatakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah uraian tugas, otonomi, target kerja, komunikasi organisasi dan hubungan kerja. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian I Komang Alan Darmasaputra & I Gede Adnyana Sudibya (2019), yaitu Komunikasi Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian ini juga menyimpulkan bahwa Komunikasi Organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sehingga dapat diinterpretasikan apabila komunikasi organisasi ditingkatkan maka kinerja karyawan akan meningkat. Peningkatan Komunikasi Organisasi ini dapat dilakukan dengan cara mempertahankan komunikasi organisasi yang sudah bagus dan meningkatkan komunikasi organisasi yang masih rendah atau belum bagus.

Dimensi, indicator, dan instrument Komunikasi Organisasi yang paling tinggi adalah dimensi Umpulan Balik, Indikator Penerimaan Kepastian Tugas, Instrumen “Saya dapat menjelaskan tugas dgn tepat waktu” Artinya para karyawan

Universitas Agung Podomoro telah mampu berkomunikasi dimana mereka sudah mampu memberikan umpan balik tentang penerimaan tugas dengan tegas, dimana terbukti mereka mampu menjelaskan tugasnya dengan tepat. Untuk itu Universitas Agung Podomoro sebaiknya mempertahankan metode komunikasi organisasi yang digunakan selama ini supaya kinerja karyawan terus meningkat. Sedangkan Dimensi, Indikator, dan Instrumen yg paling rendah adalah Dimensi Penyampaian Tugas, Indikator Kesopanan, dan Instrumen “Saya berusaha dengan sopan dalam berkomunikasi dengan semua pihak dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan.” artinya karyawan Universitas Agung Podomoro belum mampu mengkomunikasikan tugas dengan baik karena belum mampu menggunakan kata-kata yang sopan dalam berkomunikasi. Untuk itu pihak manajemen Universitas Agung Podomoro perlu melakukan edukasi atau berupa pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam berkomunikasi terutama dalam menggunakan kata-kata yang sopan, etis, dan estetika sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

#### **4. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan**

Hasil penelitian ini mendukung teori menurut Robbin & Judge (2018:313), yang menyatakan bahwa budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja dan keuasan kerja seorang pegawai. Hal yang sama juga disampaikan oleh Kasmir (2016:189), Budaya Organisasi termasuk ke dalam faktor yang dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan. Budaya kerja memiliki tujuan utama dalam pelaksanaan kegiatan operasional perusahaan yaitu untuk mengubah sikap dan juga perilaku sumber daya, sehingga pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rohman, *et. al.* (2021), Murali, S. R., & Aggarwal, D. (2020), Kenny *et. al.* (2020) yang menyatakan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian ini juga menyimpulkan bahwa Budaya Organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sehingga dapat diinterpretasikan apabila budaya organisasi ditingkatkan maka Kinerja Karyawan

akan meningkat. Peningkatan Budaya Organisasi ini dapat dilakukan dengan cara mempertahankan budaya organisasi yang sudah bagus dan meningkatkan budaya organisasi yang masih rendah atau belum bagus.

Dimensi, indicator, dan instrument budaya organisasi yang paling tinggi adalah dimensi adaptasi dan indikator menciptakan perubahan dengan instrument “Perusahaan melakukan pemutahiran peralatan sesuai perkembangan teknologi”. Artinya Pihak Manajemen Universitas Agung Podomoro telah melakukan perubahan dengan mengadopsi pemakaian teknologi baru dalam menyelesaikan semua kegiatan universitas sehingga kinerja karyawan semakin meningkat. Untuk itu Universitas Agung Podomoro sebaiknya mempertahankan metode pengadopsian teknologi baru setiap saat supaya kinerja karyawan terus meningkat.

Sedangkan Dimensi, Indikator, dan Instrumen yg paling rendah adalah Dimensi Misi, Indikator Arah Strategi, dan Instrumen “saya memahami strategi yang dijalankan perusahaan”, artinya strategi yang dibuat Universitas Agung Podomoro dalam mencapai visi dan misinya belum dapat dipahami karyawan dengan sempurna. Sehingga misi universitas tersebut belum maksimal meningkatkan kinerja karyawan. Untuk itu universitas perlu melakukan berbagai kegiatan sosialisasi dan edukasi yang lebih efisien dan efektif kepada seluruh karyawan supaya lebih memahami misi universitas sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

## 5. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian ini mendukung teori menurut Rivai dan Sagala (2011: 837) menyatakan motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal spesifik sesuai dengan tujuan individu. Sikap dan nilai tersebut merupakan hal tidak tampak yang memberikan kekuatan untuk mendorong individu bertingkah laku dalam mencapai tujuan. Dari definisi tersebut bisa disimpulkan bahwa motivasi dapat mendorong seseorang untuk mencapai tujuan dan berpengaruh terhadap kinerjanya. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Akhsin Rustam Aji (2015) yang menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Wonosobo.

Hasil penelitian ini juga menyimpulkan bahwa Motivasi Kerja berpengaruh

langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Sehingga dapat diinterpretasikan apabila motivasi kerja ditingkatkan maka Kinerja Karyawan akan meningkat. Peningkatan motivasi kerja ini dapat dilakukan dengan cara mempertahankan motivasi kerja yang sudah bagus dan meningkatkan motivasi kerja yang masih rendah atau belum maksimal.

Dimensi, indicator, dan instrument motivasi kerja yang paling tinggi adalah dimensi Afiliasi dan indikator Kerjasama dengan instrument “Perusahaan berusaha meningkatkan kerjasama sesama karyawan”. Artinya Pihak Manajemen Universitas Agung Podomoro telah berusaha dengan baik meningkatkan kerjasama di antar sesama karyawan sehingga karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Untuk pihak manajemen Universitas Agung Podomoro sebaiknya mempertahankan cara-cara Kerjasama yang sudah diterapkan selama ini sehingga kinerja karyawan terus meningkat.

Sedangkan Dimensi, Indikator, dan Instrumen yang paling rendah adalah Dimensi Kebutuhan Prestasi, Indikator Tanggungjawab dengan instrument “Perusahaan berusaha meningkatkan tanggungjawab karyawan” artinya pihak manajemen Universitas Agung Podomoro belum mampu memberikan kebutuhan prestasi karyawan melalui pemberian tanggungjawab yang wajar sehingga kinerja karyawan kurang memuaskan. Untuk itu pihak manajemen Universitas Agung Podomoro meninjau kembali besarnya beban kerja yang menjadi tanggungjawab karyawan sehingga kinerjanya akan meningkat.

## **6. Pengaruh Tidak Langsung Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja**

Berdasarkan hasil uji analisis jalur (Uji path analisis) yang telah diteliti bahwa Variabel Komunikasi Organisasi berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui Motivasi Kerja.

Hasil penelitian ini mendukung teori Siti dan Umar (2020:129) yang menjelaskan bahwa kinerja karyawan didalam sebuah organisasi mengarah pada kemampuan pegawai dalam meaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Kinerja karyawan dikatakan baik apabila ia memiliki sikap, loyalitas,

dan motivasi dalam bekerja yang tinggi. Untuk meningkatkan kinerja para karyawannya perusahaan juga harus menciptakan komunikasi organisasi yang efektif yang dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga kinerjanya karyawan meningkat.

Dimensi, indicator, dan instrument Komunikasi Organisasi yang paling tinggi adalah dimensi Umpan Balik, Indikator Penerimaan Kepastian Tugas, Instrumen “Saya dapat menjelaskan tugas dgn tepat waktu” Artinya para karyawan Universitas Agung Podomoro telah mampu berkomunikasi dimana mereka sudah mampu memberikan umpan balik tentang penerimaan tugas dengan tegas, yang dibuktikan dengan bahwa mereka mampu menjelaskan tugasnya dengan tepat. Untuk itu pihak manajemen Universitas Agung Podomoro sebaiknya mempertahankan metode komunikasi organisasi yang digunakan selama ini supaya motivasi kerja dan sekaligus kinerja karyawan terus meningkat.

Sedangkan Dimensi, Indikator, dan Instrumen yg paling rendah adalah Dimensi Penyampaian Tugas, Indikator Kesopanan, dan Instrumen “Saya berusaha dengan sopan dalam berkomunikasi dengan semua pihak dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan.” artinya karyawan Universitas Agung Podomoro belum mampu mengkomunikasikan tugas dengan baik karena belum mampu menggunakan kata-kata yang sopan dalam berkomunikasi. Untuk itu pihak manajemen Universitas Agung Podomoro perlu melakukan edukasi atau berupa pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam berkomunikasi terutama dalam menggunakan kata-kata yang sopan, etis, dan estetika sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja dan kemudian kinerja karyawannya.

## **7. Pengaruh Tidak Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Organisasi**

Berdasarkan hasil uji analisis jalur (Uji path analisis) yang telah diteliti bahwa Variabel Budaya Organisasi berpengaruh tidak langsung dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui Motivasi Kerja.

Hasil penelitian ini mendukung teori menurut Indah (2021:87) yang menjelaskan bahwa untuk memperoleh hasil kinerja yang baik diperlukan faktor pendukung

seperti budaya organisasi dalam pemberian beban kerja dimana tingkat beban kerja yang diberikan oleh perusahaan sesuai dengan kapasitas para karyawan dalam bekerja. Kinerja karyawan yang baik juga bersumber dari motivasi kerja yang baik, artinya budaya organisasi yang baik akan membuat para karyawan nyaman dalam bekerja dan motivasi kerja akan meningkat sehingga kinerjanya pun akan meningkat.

Dimensi, indicator, dan instrument budaya organisasi yang paling tinggi adalah dimensi adaptasi dan indikator menciptakan perubahan dengan instrument “Perusahaan melakukan pemutahiran peralatan sesuai perkembangan teknologi”. Artinya Pihak Manajemen Universitas Agung Podomoro telah melakukan perubahan dengan mengadopsi pemakaian teknologi baru dalam menyelesaikan semua kegiatan universitas sehingga kinerja karyawan semakin meningkat. Untuk itu Universitas Agung Podomoro sebaiknya mempertahankan metode pengadopsian teknologi baru setiap saat supaya motivasi kerja dan kemudian kinerja karyawan terus meningkat.

Sedangkan Dimensi, Indikator, dan Instrumen yang paling rendah adalah Dimensi Misi, Indikator Arah Strategi, dan Instrumen “saya memahami strategi yang dijalankan perusahaan”, artinya strategi yang dibuat Universitas Agung Podomoro dalam mencapai visi dan misinya belum dapat dipahami karyawan dengan sempurna. Sehingga misi universitas tersebut belum maksimal meningkatkan kinerja karyawan. Untuk itu pihak manajemen Universitas Agung Podomoro perlu melakukan berbagai kegiatan sosialisasi dan edukasi yang lebih efisien dan efektif kepada seluruh karyawan supaya lebih memahami misi universitas sehingga motivasi kerja dan sekaligus dapat meningkatkan kinerjanya.

## **BAB VI**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka pada bab ini akan menguraikan kesimpulan untuk menjawab perumusan masalah yang telah ditentukan pada penelitian ini. Berikut adalah hasil dari kesimpulan yaitu sebagai berikut:

1. Komunikasi Organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan Universitas Agung Podomoro.
2. Budaya Organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Motivasi Kerja Karyawan Universitas Agung Podomoro.
3. Komunikasi Organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Universitas Agung Podomoro.
4. Budaya Organisasi berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Universitas Agung Podomoro.
5. Motivasi Kerja berpengaruh langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Universitas Agung Podomoro.
6. Komunikasi Organisasi berpengaruh tidak langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada Universitas Agung Podomoro.
7. Budaya Organisasi berpengaruh tidak langsung positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada Universitas Agung Podomoro.

#### **B. Saran**

Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner, maka untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui loyalitas yang didasarkan pada kompensasi dan juga beban kerja. Maka dengan ini disarankan:

1. Bagi Perusahaan
  - a) Komunikasi Organisasi

Pihak manajemen Universitas Agung Podomoro disarankan melakukan edukasi atau berupa pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam

berkomunikasi terutama dalam menggunakan kata-kata yang sopan, etis, dan estetika sehingga dapat meningkatkan motivasi kerja dan kemudian kinerja karyawannya.

b) Budaya Organisasi

Pihak Manajemen Universitas Agung Podomoro disarankan melakukan berbagai kegiatan sosialisasi dan edukasi yang lebih efisien dan efektif kepada seluruh karyawan supaya lebih memahami misi universitas sehingga dapat meningkatkan kinerjanya.

c) Motivasi Kerja

Pihak Manajemen Universitas Agung Podomoro disarankan meninjau kembali besarnya beban kerja yang menjadi tanggungjawab karyawan sehingga kinerjanya akan meningkat.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Meskipun penelitian ini telah dilakukan dengan sebaik-baiknya namun tetap saja jauh dari kata sempurna, maka kepada peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian dengan topik yang sama maka peneliti menyarankan untuk:

- a. Kelemahan penelitian ini hanya menggunakan 4 variabel yaitu Komunikasi Organisasi, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kinerja Karyawan maka untuk penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah variabel lain seperti loyalitas, kepuasan, pelatihan, dan lain sebagainya.
- b. Keterbatasan waktu, biaya dan tenaga mengakibatkan penelitian ini hanya dapat dilakukan oleh satu perusahaan saja. Diharapkan kedepannya penelitian tersebut dilakukan di perusahaan yang berbeda yang mempunyai sistem kerja yang berbeda dan dapat mengetahui hasil yang lebih spesifik mengenai kinerja karyawan. Keterbatasan Responden, sampel yang digunakan pada penelitian ini berjumlah 66 orang karyawan Universitas Agung Podomoro.

## DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Michael (2021). *Handbook of Strategic Human Resource Management- Improve business performance through strategic people management*. Seventh edition. Kogan Page Limited.
- Busro, Muhammad (2018). Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia, Prenada Media.
- Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N., & Lief, C. (2012). *Leading Culture Change in Global Organizations, Aligning Culture and Strategy*. San Fransisco: Published by Jossey-Bass.
- Dessler, Gary (2020). *Human Resources Management*. Sixteen edition. Pearson Education, Inc.
- Enny, Mahmudah. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: UBHARA Manajemen Press.
- Gozali, I., Latan H. (2015). *Partial Least Square: Konsep, Teknik, dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, J.F., Tomas G. Hult M., Ringle CM., Sarstedt M. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) second edition*. by SAGE Publications, Inc.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J., Anderson, R.E. (2018). *Multivariate Data Analysis, Eighth Edition.*, Annabel Aiscow: Cengage.
- Hasibuan, Malayu S.P. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hofstede, Geerts, *Cultures And Organizations: Software Of The Mind*. London: HarperCollinsPublishers, 1994.
- Ida Ayu Indah Giantari dan I Gede Riana (2017), Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan Klumpu Bali Resort Sanur.
- Ivancevich, J. M., Konopaske, R., Matteson, M. T., (2013). *Organizational Behavior and Management*. Tenth Edition. McGraw-Hill Education,

Kenny A., P., A., Zeplin J. H. P, Rismawati B. S2, & Sanju K. S. (2020). *Leadership Style, Employee Engagement, and Work Environment to Employee Performance in Manufacturing Companies*. published by EDP Sciences

Kinicki, A., Kreitner, R., Sinding, K., Waldstrøm, C., (2014). *Organizational Behavior*. Fifth Edition. New York: McGraw-Hill.

Mangkunegara AA. Anwar Prabu (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Rosda.

Mondy, R. Wayne, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Jakarta.

Rachmawati, M. (2014). *Employee engagement sebagai kunci meningkatkan Kinerja Karyawan (International Journal Review)*. Among Makarti, 6(2).

Ricky W. Griffin, Jean M. Phillips, Stanley M. Gully. (2020). *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*. Thirteenth Edition. Cengage. Boston USA

Rivai D. Veithzal dan Ella Jauvani Sagala, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2013.

Robbins, P. Stephen & Coulter Mary. (2018). *Management, Global Edition*, 161 Pearson Education Limited.

Robbins, P. Stephen & Judge, Timothy A. (2018). *Essentials of organizational behavior*. Fourteenth edition-Pearson England.

Rohman, A. F., Indiyati, D., & Ghina, A. (2021). *The Influence of Organizational Culture and Employee Engagement on Employees Performance at Telkom University, Indonesia*. *International Journal of Science and Society*, 3(1), 75-88.

Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D., & Rahayu, M. (2020). *The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance*. *Management Science Letters*, 10(8), 1775-1786.

Schein, Edgar H. (2017). *Organizational Culture and Leadership*, 5th Edition. New Jersey: Published by John Wiley & Sons, Inc.

Sondang Siagian. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.

Sutrisno, Edy. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.

Sugiyono (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, R & D. Bandung: CV Alfabeta

Tewal, B. Adolfina, Merinda Ch. H.Pandowo, Hendra N.Tawas (2017) Perilaku Organisasi, Bandung: CV.Patra Media Grafindo.

Wibowo (2016). Budaya Organisasi. Cetakan ke-4 . Jakarta: Rajawali Pers.

Wibowo (2016). Manajemen Kinerja. Edisi Kelima. Cetakan ke-11. Jakarta: Rajawali Pers.





**UNIVERSITAS SATYA NEGARA INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jalan Arteri Pondok Indah No. 11, Jakarta Selatan 12240  
Telp. (021) 739 8393 (Hunting), Fax. (021) 720 0352  
website <http://www.usni.ac.id>

**SURAT TUGAS**

Nomor: 449A/D-EKO/IX/2022

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : GL.Hery Prasetya,SE.,MM.,CPHCEP.,CPMP.,CODP.,CBOA.,CLMA.  
NIK : 05.003.08.15.00143  
Pangkat/Gol.: Lektor /III D  
Jabatan : Dekan  
Unit Kerja : Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Dengan ini menugaskan nama-nama tersebut di bawah ini sebagai berikut:

No.	NAMA	STATUS	PANGKAT AKADEMIK
1.	Dr. Guston Sitorus, SE.MM.	Ketua Tim	Lektor Kepala
2.	Dr. Edi Siregar, S.Pd.,S.Mn.,MM	Anggota Tim	Lektor
3.	GL. Hery Prasetya, SE.,MM.,CPHCEP.,CPMP.,CODP.,CBOA.,CLMA	Anggota Tim	Lektor
4.	Lucy Nancy, SE. MM.	Anggota Tim	Lektor
5.	Riko	Anggota Tim	Mahasiswa

Sebagai Dosen Tetap dan Mahasiswa Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis USNI untuk melakukan kegiatan Penelitian dengan Topik "PENGARUH KOMUNIKASI ORGANISASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP MOTIVASI KERJA DAN KINERJA KARYAWAN UNIVERSITAS AGUNG PODOMORO".

Surat Tugas ini berlaku sejak tanggal 15 September 2022 sampai dengan 15 Februari 2023,

Demikian surat tugas ini dibuat untuk dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Surat Tugas ini dibuat pada: 15 September 2022  
Dekan,  
GL.Hery Prasetya, SE.,MM.,CPHCEP.,CPMP.,CODP.,CBOA.,CLMA

Tembusan Yth.:

1. Rektor (sebagai laporan)
2. Wakil Rektor I, II, III
3. Ka. LPPM