



**PENGARUH KOMUNIKASI, GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN
BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PT. JASA RAHARJA (PERSERO) MEDAN
CABANG SUMATERA UTARA**

SKRIPSI

Dijukan Untuk Memenuhi Persyaratan Ujian
Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Pada Fakultas Sosial Sains
Universitas Pembangunan Panca Budi

Oleh

**GRAHADY PRATHYATHAMA S
1625310631**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN
2019**



**FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN**

PENGESAHAN SKRIPSI

NAMA : GRAHADY PRATHYATHAMA S
NPM : 1625310631
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
JENJANG : S1 (STRATA SATU)
JUDUL SKRIPSI : PENGARUH KOMUNIKASI, GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. JASA RAHARJA
(PERSERO) MEDAN CABANG SUMATERA UTARA

MEDAN, AGUSTUS 2019

KETUA PROGRAM STUDI

DEKAN

(NURAFRINA SIREGAR, S.E., M.Si)



(Dr. SURYA NITA, S.H., M.Hum)

PEMBIMBING I

PEMBIMBING II

(RIZAL AHMAD, S.E., M.Si)

(INDAH SARI, SS, M.HUM)



**FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
MEDAN**

SKRIPSI DITERIMA DAN DISETUJUI OLEH
PANITIA UJIAN SARJANA LENGKAP FAKULTAS SOSIAL SAINS
UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI MEDAN

PERSETUJUAN UJIAN

NAMA : GRAHADY PRATHYATHAMA S
NPM : 1625310631
PROGRAM STUDI : MANAJEMEN
JENJANG : S1 (STRATA SATU)
JUDUL SKRIPSI : PENGARUH KOMUNIKASI, GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. JASA RAHARJA
(PERSERO) MEDAN CABANG SUMATERA UTARA

MEDAN, AGUSTUS 2019

KETUA



(NURAFRINA SIREGAR, SE, M.Si)

ANGGOTA - I

(RIZAL AHMAD, S.E. M.Si)

ANGGOTA - II

(INDAH SARI, SS, M.HUM)

ANGGOTA - III

(Dr. MUHAMMAD TOYIB DAULAY, SE, MM)

ANGGOTA-IV

(NASHRUDIN SETIAWAN, SE, MM)

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

NAMA : GRAHADY PRATHYATHAMA S
NPM : 1625310631
Fakultas/program studi : SOSIAL SAINS /MANAJEMEN
Judul Skripsi : PENGARUH KOMUNIKASI, GAYA KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN PT. JASA RAHARJA
(PERSERO) MEDAN CABANG SUMATERA UTARA

Dengan ini menyatakan bahwa :

1. Skripsi ini merupakan hasil karya tulis saya sendiri dan bukan merupakan hasil karya orang lain.
2. Memberi izin hak bebas Royalti Non-Eksklusif kepada UNPAB untuk menyimpan, mengalih-media/formatkan mengelola, mendistribusikan, dan mempublikasikan karya skripsinya melalui internet atau media lain bagi kepentingan akademis.

Pernyataan ini saya perbuat dengan penuh tanggung jawab dan saya bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai dengan aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar.

Medan, 4 maret 2019



(Grahady Prathyathama S)

SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Grahady Prathyathama S
Tempat/Tanggal lahir : Jakarta, 12 April 1993
NPM : 1625310631
Fakultas : Sosial Sains
Program Studi : Manajemen
Alamat : Medan

Dengan ini mengajukan permohonan untuk mengikuti ujian sarjana lengkap pada Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi.

Sehubungan dengan hal ini tersebut, maka saya tidak akan lagi ujian perbaikan nilai dimasa yang akan datang.

Demikian surat pernyataan ini saya perbuat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan seperlunya.

Medan, Desember 2019

Yang membuat pernyataan



(Grahady Prathyathama S)

TANDA BEBAS PUSTAKA
 No. 1160/Perp/SP/2019
 Dinyatakan tidak ada sangkut paut dengan UPT. Perpustakaan
 06 NOV 2019
 UPT. PERPUSTAKAAN
 SUGIYONO, S.Sos., S.Pd.I

FM BPA 2012 011

Hal : Permohonan Meja Hijau

Medan, 06 November 2019.
 Kepada Yth : Bapak/Ibu Dekan
 Fakultas SOSIAL SAINS
 UNPAB Medan
 Di -
 tempat

Telah Diperiksa oleh LPMU
 dengan Plagiarisme 60%
 Medan, 12 NOV 2019
 an. Ka. LPMU
 Cahyo Pramono, SE,MM

Dengan hormat, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : GRAHADY PRATHYATHAMA S
 Tempat/Tgl. Lahir : Jakarta / 12 April 1993
 Nama Orang Tua : INDRA MORA SIREGAR
 N. P. M : 1625310631
 Fakultas : SOSIAL SAINS
 Program Studi : Manajemen
 No. HP : 08127629222
 Alamat : Jl. Ginting II No. 14 Kebayoran Baru

Datang bermohon kepada Bapak/Ibu untuk dapat diterima mengikuti Ujian Meja Hijau dengan judul Analisis Komunikasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara, Selanjutnya saya menyatakan :

- Melampirkan KKM yang telah disahkan oleh Ka. Prodi dan Dekan
- Tidak akan menuntut ujian perbaikan nilai mata kuliah untuk perbaikan indeks prestasi (IP), dan mohon diterbitkan ijazahnya setelah lulus ujian meja hijau.
- Telah tercap keterangan bebas pustaka
- Tersampir surat keterangan bebas laboratorium
- Tersampir pas photo untuk Ijazah ukuran 4x6 = 5 lembar dan 3x4 = 5 lembar Hitam Putih
- Tersampir foto copy STTB SLTA dilegalisir 1 (satu) lembar dan bagi mahasiswa yang lanjutan D3 ke S1 lampirkan ijazah dan transkripnya sebanyak 1 lembar.
- Tersampir pelunasan kwintasi pembayaran uang kuliah berjalan dan wisuda sebanyak 1 lembar
- Skripsi sudah dijilid lux 2 exemplar (1 untuk perpustakaan, 1 untuk mahasiswa) dan jilid kertas Jeruk 5 exemplar untuk penguji (bentuk dan warna sampul disesuaikan berdasarkan ketentuan fakultas yang berlaku dan lembar persetujuan sudah diandatangani dosen pembimbing, prodi dan dekan
- Soft Copy Skripsi disimpan di CD sebanyak 2 disc (Sesuai dengan Judul Skripsinya)
- Tersampir surat keterangan BKKOL (pada saat pengambilan ijazah)
- Setelah menyelesaikan persyaratan point-point diatas berkas di masukan kedalam MAP
- Bersedia melunaskan biaya-biaya yang dibebankan untuk memproses pelaksanaan ujian dimaksud, dengan rincian sbb :

1. [102] Ujian Meja Hijau	: Rp.	650.000
2. [170] Kebutuhan Wisuda	: Rp.	1.500.000
3. [202] Bebas Pustaka	: Rp.	100.000
4. [221] Bebas LAB	: Rp.	-
Total Biaya	: Rp.	2.150.000

13/November
 2019
 JKM

Periode Wisuda Ke : 64

Ukuran Toga : L

Diketahui/Disetujui oleh :

 Dr. Surya Mita, S.H., M.Hum.
 Dekan Fakultas SOSIAL SAINS


 GRAHADY PRATHYATHAMA S
 1625310631

Catatan :

- 1. Surat permohonan ini sah dan berlaku bila :
 - a. Telah dicap Bukti Pelunasan dari UPT Perpustakaan UNPAB Medan.
 - b. Melampirkan Bukti Pembayaran Uang Kuliah aktif semester berjalan
- 2. Dibuat Rangkap 3 (tiga), untuk - Fakultas - untuk BPAA (asli) - Mhs.ybs.

Telah di terima
 berkas persyaratan
 dapat di proses
 Medan, 13/11/2019
 Ka. BPA
 an. Alidif

TUGU WAHYONO, ST., MM.


 13/11/19
 JKM

Plagiarism Detector v. 1092 - Originality Report:

Analyzed document: 28/08/2019 16:28:17

"GRAHADY PRATHYATHAMA S_1625310631_MANAJEMEN.docx"

Licensed to: Universitas Pembangunan Panca Budi_License4



Relation chart:



Distribution graph:

Comparison Preset: Rewrite. Detected language: Indonesian

Top sources of plagiarism:

- % 57 wrds: 9481 <https://arwana007.files.wordpress.com/2008/10/skripsi-fix.pdf>
- % 53 wrds: 10544 <http://repositori.unsu.ac.id/xmlui/bitstream/123456789/3187/1/PENGARUH%20BEBAN%20KERJA%20T...>
- % 32 wrds: 6591 <https://docplayer.info/70478076-Bab-ii-profil-perusahaan-usaha-milik-negara-bumn-yang-bera...>

[Show other Sources:]

Processed resources details:

291 - Ok / 56 - Failed

[Show other Sources:]

Important notes:

Wikipedia:



Wiki Detected!

Google Books:



[not detected]

Ghostwriting services:



[not detected]

Anti-cheating:



[not detected]



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI

FAKULTAS SOSIAL SAINS

Fax. 061-8458077 PO.BOX : 1099 MEDAN

PROGRAM STUDI EKONOMI PEMBANGUNAN	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI MANAJEMEN	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI AKUNTANSI	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI ILMU HUKUM	(TERAKREDITASI)
PROGRAM STUDI PERPAJAKAN	(TERAKREDITASI)

PERMOHONAN MENGAJUKAN JUDUL SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama Lengkap : GRAHADY PRATHYATHAMA S
 Tempat/Tgl. Lahir : JAKARTA / 12 April 1993
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1625310631
 Program Studi : Manajemen
 Konsentrasi : Manajemen SDM
 Jumlah Kredit yang telah dicapai : 141 SKS, IPK 2.99
 Dengan ini mengajukan judul skripsi sesuai dengan bidang ilmu, dengan judul:

No.	Judul Skripsi	Persetujuan
1.	Analisa Komunikasi Gaya Kepemimpinan Transformatonal dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Jasa Raharja Sumatera Utara	<input checked="" type="checkbox"/>
2.	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Locus of Control Terhadap Kinerja Karyawan PT Jasa Raharja Sumatera Utara	<input type="checkbox"/>
3.	Pengaruh Organisation Citizenship Behavior (OCB) dan Gaya Kepemimpinan Transformatonal Terhadap Kinerja PT Jasa Raharja Sumatera Utara	<input type="checkbox"/>

Judul yang disetujui oleh Kepala Program Studi diberikan tanda


 (R. Bhakti Alamsyah, M. T., Ph.D.)
 Rektor

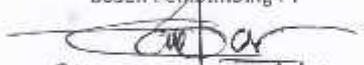
Medan, 10 Maret 2018

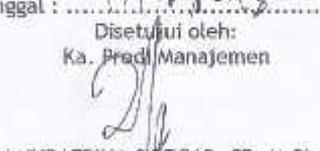
Pemohon,

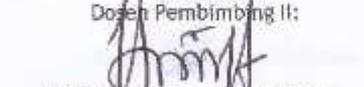
(GRAHADY PRATHYATHAMA S)

Nomor :
 Tanggal :
 Disetujui oleh :
 Dekan

 (Dr. Surya Mita, S. P., M. Hum.)

Tanggal : 20-1-2018
 Disetujui oleh :
 Dosen Pembimbing I :

 (RIZAL AHMAD SE. MSi)

Tanggal : 13/01/2018
 Disetujui oleh :
 Ka. Prodi Manajemen

 (NURAFRINA SIREGAR, SE., M. SI.)

Tanggal :
 Disetujui oleh :
 Dosen Pembimbing II :

 (NOAH SRI S.S. M. HUM.)

No. Dokumen: FM-LPPM-08-01

Revisi: 02

Tgl. Eff: 20 Des 2015

88



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jln. Jend. Gatot Subroto Km.4,5 Telp (061) 30106060 PO.BOX.1099 Medan.

Email : admin_fe@unpab.pancabudi.org

<http://www.pancabudi.ac.id>

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

UNIV / PTS : Universitas Pembangunan Panca Budi
Fakultas : Sosial Sains
Dosen Pembimbing II : Indah Sari, S.S, M.Hum
Nama Mahasiswa : Grahady Prathyathama S
Jurusan / Program Studi : Manajemen SDM
No. Stambuk / NPM : 1625310631
Jenjang Pendidikan : Strata I
Judul Skripsi : Pengaruh Komunikasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara

Tanggal	Pembahasan Materi	Paraf	Keterangan
2/8/2019	Sistematika penulisan		
21/8/2019	Revisi penulisan		
26/8/2019	Acc sidang meja hijau		

Medan,
Diketahui / Disetujui Oleh :
Dekan



Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum

Dosen Pembimbing II

Indah Sari, S.S, M.Hum



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jln. Jend. Gatot Subroto Km.4,5 Telp.(061) 30106060 PO.BOX.1099 Medan.

Email admin_fe@unpah.pancabudi.org

<http://www.pancabudi.ac.id>

BERITA ACARA BIMBINGAN SKRIPSI

UNIV / PTS : Universitas Pembangunan Panca Budi
Fakultas : Sosial Sains
Dosen Pembimbing I : Rizal Ahmad, SE, M.Si
Nama Mahasiswa : Grahady Prathyathama S
Jurusan / Program Studi : Manajemen SDM
No. Stambuk / NPM : 1625310631
Jenjang Pendidikan : Strata I
Judul Skripsi : Pengaruh Komunikasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara

Tanggal	Pembahasan Materi	Paraf	Keterangan
	Revisi Pembahasan		
	Revisi Pembahasan dan Saran		
	<i>Acc Sidiqy MH Apr 21/2018</i>		

Medan,
Diketahui / Disetujui Oleh :
Dekan



Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum

Dosen Pembimbing I

Rizal Ahmad, SE, M.Si



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571
website : www.pancabudi.ac.id email: unpab@pancabudi.ac.id
Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi
 Fakultas : SOSIAL SAINS
 Dosen Pembimbing I : RIZAL AHMAD, SE, Msi.
 Dosen Pembimbing II : NDAH SARI, S.S., M.HUM
 Nama Mahasiswa : GRAHADY PRATHYATHAMA S
 Jurusan/Program Studi : Manajemen
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1625310631
 Tingkat Pendidikan : Strata 1
 Judul Tugas Akhir/Skripsi : Analisa Komunikasi: Gaya Kepemimpinan Transformatif dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Jasa Raharja Sumatera Utara

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
3/11/18	Penulisan sistematika proposal		
7/11/18	Revisi penulisan proposal		
11/11/18	ACC proposal dan bisa diseminarkan		

Medan, 10 November 2018
Diketahui/Disetujui oleh :
Dekan,



Dr. Surya Nita, S.Pi., M.Hum.



UNIVERSITAS PEMBANGUNAN PANCA BUDI
FAKULTAS SOSIAL SAINS

Jl. Jend. Gatot Subroto Km. 4,5 Telp (061) 8455571
 website : www.pancabudi.ac.id email: unpeb@pancabudi.ac.id
 Medan - Indonesia

Universitas : Universitas Pembangunan Panca Budi
 Fakultas : SOSIAL SAINS
 Dosen Pembimbing I : RIZAL AHMAD SE, M.S.
 Dosen Pembimbing II : INDAH SARI S.S, M. HUM
 Nama Mahasiswa : GRAHADY PRATHYATHAMA S
 Jurusan/Program Studi : Manajemen
 Nomor Pokok Mahasiswa : 1625310631
 Jenjang Pendidikan : Strata 1
 Judul Tugas Akhir/Skripsi : Analisa Komunikasi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Jasa Raharja Sumatera Utara

TANGGAL	PEMBAHASAN MATERI	PARAF	KETERANGAN
12/10-18	Perbaiki referensi Introduction Cihant hal 4 yg diperbaiki		
15/10/18	Perbaiki halaman 20 Indikator harus sesuai dengan Pakar.		
18/10/18	- Hipotesis - Penelitian terdahulu - Variabel Penelitian - Persamaan Regresi		
22/10/18	Acc Sagro ✓		

Medan, 12 Oktober 2018
 Diketahui/Disetujui oleh :
 Dekan,



Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah pengaruh komunikasi, gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara parsial dan simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara. Teknik analisis data yang digunakan adalah metode kuantitatif dengan bantuan program SPSS versi 19.0. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara, dan sampel sebanyak 90 responden. Pengambilan data primer menggunakan kuesioner. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi, gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara.

Kata Kunci : Komunikasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan

ABSTRACT

This study aimed to determine the effect of communication, transformational leadership and organizational culture partially and simultaneously affected on employee performance at the PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Branch of North Sumatera. This study used quantitative method by using SPSS version 19.0 program. The population in this study was all employees PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Branch of North Sumatera and the samples were 90 respondents. The technique of data collection was administering the questionnaires. The technique of data analysis applied multiple linear regression analysis. This study showed that communication, transformational leadership and organizational culture partially and simultaneously had a positive and significant effect on employees' work performance at the PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Branch of North Sumatera.

Keywords: Communication, Transformational Leadership, Organizational Culture and Employee Performance

KATAPENGANTAR

Segala Puji dan syukur penulis ucapkan ke hadirat Allah SWT, karena berkat rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan proposal ini tepat pada waktunya. Adapun judul skripsi Analisis Pengaruh Komunikasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara.

Maka pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya dengan tulus dan ikhlas kepada:

1. Bapak Dr. H. Muhammad Isa Indrawan, SE., M.M. selaku Rektor Universitas Pembangunan Panca Budi Medan
2. Ibu Dr. Surya Nita, S.H., M.Hum. selaku Dekan Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan
3. Ibu Nurafrina Siregar, SE., M.Si. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan
4. Bapak Rizal Ahmad, SE., M.Si. selaku Dosen Pembimbing I (satu) saya yang telah sabar dan dengan cermat memberikan pengarahan dan bimbingan dalam proses penyusunan proposal ini.
5. Ibu Indah Sari, S.S., M.Hum, selaku Dosen Pembimbing II (dua) saya yang sudah banyak membantu dan membimbing saya mengenai ketentuan penulisan proposal sehingga penulis dapat menyelesaikan proposal ini dengan rapi dan sistematis.
6. Bapak/Ibu Dosen Fakultas Sosial Sains Universitas Pembangunan Panca Budi Medan yang telah memberikan ilmu dan bimbingan selama penulis di bangku kuliah sampai dengan selesai.

7. Bapak Ifriyantono, SE selaku Kepala Cabang PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Provinsi Sumatera Utara, yang telah memberikan waktunya dalam mengumpulkan data yang dibutuhkan penulis.
8. Bapak Pahala Mht Sitorus, SE selaku Kasubag. SDM dan Umum PT Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Provinsi Sumatera .
9. Kedua orang tua penulis, Ayahanda Indah Mora Siregar dan Ibunda tercinta Jenita P. A Hutagalung yang telah mendukung penulis baik secara moril maupun doa yang dipanjatkan kepada penulis hingga selesainya perkuliahan.
10. Kepada adinda tersayang Siti Safira Mayhara Siregar, S.Ikom, serta teman seperjuangan Putri Melinda, ST yang telah banyak membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa proposal ini masih banyak memerlukan penyempurnaan. Oleh karena itu, dengan segala kerendahan hati penulis mengharapkan kritik dan saran untuk menyempurnakan penulisan ini. Semoga Allah SWT memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua. Amin Ya Rabbal a'lamin.

Medan, Februari 2019
Penulis,

Grahady Prathyathama S
NPM. 1625310631

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi dan Batasan Masalah	6
C. Rumusan Masalah.....	7
D. Tujuan dan Manfaat Penelitian	7
E. Keaslian Penelitian.....	9
BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	
A. Landasan Teori	
1. Kinerja.....	11
a. Pengertian Kinerja	11
b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.....	12
c. Penilaian Kinerja.....	16
d. Indikator-Indikator Kinerja	17
2. Komunikasi	18
a. Pengertian Komunikasi.....	18
b. Tujuan Komunikasi.....	20
c. Fungsi Komunikasi	21
d. Indikator Komunikasi	22
3. Gaya Kepemimpinan Transformasional	24
a. Pengertian Gaya Kepemimpinan	24
b. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan	25
c. Gaya Kepemimpinan Transformasional	27
d. Indikator Kepemimpinan Transformasional	29
4. Budaya Organisasi	32
a. Pengertian Budaya Organisasi	32
b. Karakteristik Budaya Organisasi	33
c. Aspek Budaya Organisasi	35

	d. Fungsi Budaya Organisasi	36
	e. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi	38
	f. Indikator Budaya Organisasi.....	39
	B. Penelitian Sebelumnya.....	40
	C. Kerangka Konseptual.....	43
	D. Hipotesis	45
BAB III.	METODE PENELITIAN	
	A. Pendekatan Penelitian	47
	B. Tempat dan Waktu Penelitian.....	47
	C. Populasi dan Sampel / Jenis dan Sumber.....	48
	D. Variabel Penelitian Dan Definisi Operasional.....	49
	E. Teknik Pengumpulan Data.....	52
	F. Teknik Analisis Data.....	53
BAB IV.	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
	A. Hasil Penelitian	59
	1. Sejarah Singkat PT. Jasa Raharja (Persero) Medan ..	59
	2. Visi dan Misi.....	63
	3. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas	64
	4. Penyajian Data	69
	5. Karakteristik Responden	70
	6. Analisis Deskriptif (Distribusi Penilaian Responden)	72
	7. Uji Validitas dan Uji Realibilitas	92
	8. Teknik Analisis Data	96
	9. Persamaan Regresi Linier Berganda	100
	10. Pengujian Hipotesis	101
	11. Koefisien Determinasi (R^2).....	104
	B. Pembahasan Hasil Penelitian	105
	1. Pengaruh Komunikas Terhadap Kinerja	105
	2. Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja	106
	3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja	107
	4. Pengaruh Komunikasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja	108
BAB V.	SIMPULAN DAN SARAN	
	A. Simpulan	114
	B. Saran	115
	C.	

DAFTAR PUSTAKA
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 1.1	Jumlah Pegawai PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Medan Berdasarkan Tingkat Pendidikan	5
Tabel 2.1	Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional.....	31
Table 2.2	Penelitian Terdahulu	41
Tabel 3.1	Jadwal Proses Penelitian	50
Tabel 3.2	Definisi Operasional Variabel Penelitian.....	50
Tabel 4.1	Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	70
Tabel 4.2	Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan	70
Tabel 4.3	Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	71
Tabel 4.4	Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	71
Tabel 4.5	Kategori Penilaian Rata-Rata Jawaban Responden	72
Tabel 4.6	Penilaian Responden Terhadap Indikator Komunikasi dari atas ke bawah ($X_{1.1}$)	73
Tabel 4.7	Penilaian Responden Terhadap Indikator Komunikasi dari bawah ke atas ($X_{1.2}$)	73
Tabel 4.8	Penilaian Responden Terhadap Indikator Komunikasi Horizontal ($X_{1.3}$)	74
Tabel 4.9	Penilaian Responden Terhadap Komunikasi Diagonal ($X_{1.4}$)	75
Tabel 4.10	Penilaian Responden Terhadap Indikator Pemimpin harus Menjadi contoh yang baik ($X_{2.1}$)	77
Tabel 4.11	Penilaian Responden Terhadap Indikator Pemimpin harus bis memberikan motivasi ($X_{2.2}$).....	78
Tabel 4.12	Penilaian Responden Terhadap Indikator Pemimpin harus ammpu merangsang karyawannya ($X_{2.3}$).....	79
Tabel 4.13	Penilaian Responden Terhadap Indikator Pemimpin harus memberikan perhatian ($X_{2.4}$)	79
Tabel 4.14	Penilaian Responden Terhadap Indikator Komunikasi ($X_{3.1}$) .	81
Tabel 4.15	Penilaian Responden Terhadap Indikator Perhatian ($X_{3.2}$).....	82
Tabel 4.16	Penilaian Responden Terhadap Indikator Orientasi Hail ($X_{3.3}$)	83
Tabel 4.17	Penilaian Responden Terhadap Indikator Orientasi Orang ($X_{3.4}$).....	84

Tabel 4.18	Penilaian Responden Terhadap Indikator Orientasi Tim ($X_{3.5}$)	85
Tabel 4.19	Penilaian Responden Terhadap Indikator Keagresifan ($X_{3.6}$)..	86
Tabel 4.20	Penilaian Responden Terhadap Indikator Kemantapan ($X_{3.7}$)	87
Tabel 4.21	Penilaian Responden Terhadap Indikator Kualitas ($Y_{.1}$).....	88
Tabel 4.22	Penilaian Responden Terhadap Indikator Kuantitas ($Y_{.2}$).....	89
Tabel 4.23	Penilaian Responden Terhadap Indikator Pelaksanaan Tugas ($Y_{.3}$).....	90
Tabel 4.24	Penilaian Responden Terhadap Indikator Tanggung Jawab ($Y_{.4}$).....	91
Tabel 4.25	Hasil Uji Validitas Komunikasi	92
Tabel 4.26	Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Transformasional ..	93
Tabel 4.27	Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi	93
Tabel 4.28	Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan	94
Tabel 4.29	Hasil Uji Realibilitas X_1 Komunikasi	95
Tabel 4.30	Hasil Uji Realibilitas X_2 Gaya Komunikasi Transformasional	95
Tabel 4.31	Hasil Uji Realibilitas X_3 Budaya Organisasi	95
Tabel 4.32	Hasil Uji Realibilitas Y Kinerja.....	96
Tabel 4.33	Hasil <i>One Sample Kolmogrof Smirnov Test</i>	98
Tabel 4.34	Hasil Uji Multikolinieritas	99
Tabel 4.35	Persamaan Regresi Linier Berganda.....	101
Tabel 4.36	Hasil Uji-t.....	102
Tabel 4.37	Hasil Uji F	103
Tabel 4.38	Hasil Uji Determinasi	104
Tabel 4.39	Tipe Hubungan Pada Uji Determinasi	105

DAFTAR GAMBAR

		Halaman
Gambar 2.1	Unsur-Unsur Komunikasi.....	22
Gambar 2.2	Kerangka Konseptual	45
Gambar 4.1	<i>Curva Histogram</i>	97
Gambar 4.2	<i>P-P Plot of Regression Standardized Residual</i>	97
Gambar 4.3	Hasil Uji Heterokedatisitas	100

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor penting dalam menunjang keberhasilan setiap perusahaan, karena hampir seluruh kegiatan operasional perusahaan dijalankan oleh manusia. Dengan demikian, perusahaan harus mampu membentuk sumber daya manusia untuk dapat terampil dan ahli di bidangnya sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

Dalam upaya dapat menunjang keberhasilan tujuan perusahaan tersebut perusahaan harus mampu memberikan rangsangan yang tinggi kepada sumber daya manusia yang dimiliki agar dapat terciptanya keselarasan dalam suatu organisasi, sehingga perusahaan memperhatikan faktor tenaga kerja. Kinerja karyawan mengacu pada prestasi kerja karyawan diukur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja karyawan yang sangat tinggi terutama untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan meliputi strategi organisasi, (nilai tujuan jangka pendek dan jangka panjang, budaya organisasi dan kondisi ekonomi) dan atribut individual antara lain kemampuan dan ketrampilan. Kinerja bisa meningkatkan kepuasan para karyawan dalam organisasi dengan kinerja tinggi daripada organisasi dengan kinerja rendah.

Kinerja seorang karyawan sangat ditentukan oleh unsur pegawainya, karena itu dalam mengukur kinerja karyawan biasanya diukur dari tampilan kerja pegawainya. Kinerja pegawai yang baik akan berdampak pada kinerja organisasi

secara keseluruhan, yang pada akhirnya dapat terlihat dari pencapaian organisasi. Menurut Suntoro (2010:142) “Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Ukuran kinerja mencakup beberapa tipe kriteria performansi kinerja yang didasarkan atas deskripsi perilaku yang spesifik, (1) *Quantity of work*, yaitu jumlah hasil kerja yang didapat dalam suatu periode waktu yang ditentukan, (2) *Quality of work*, yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya, (3) *Job Knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan ketrampilannya, (4) *Creativeness*, keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul, (5) *Cooperative*, yaitu kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi), (6) *Dependability*, yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja, (7) *Initiative*, yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya, (8) *Personal qualities*, yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan dan integrasi pribadi.

Komunikasi merupakan faktor penting dalam menjalankan suatu aktivitas. Dengan adanya suatu komunikasi, aktivitas apapun dapat terjadi baik antar individu, antar kelompok, maupun antar organisasi, baik organisasi formal maupun organisasi non formal.

Kegiatan di suatu perusahaan tidak akan terhambat, karena manusia akan saling berhubungan satu dengan yang lain untuk suatu tujuan yang sama baik antara atasan dengan bawahan, bawahan dengan atasan, maupun bawahan dengan bawahan dengan bedanya komunikasi yang baik.

Kepemimpinan juga merupakan hal penting yang terdapat dalam kehidupan kolektif. Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang sangat besar dalam kehidupan organisasi maupun berkelompok untuk mencapai tujuan bersama, manusia didalam organisasi perlu membina kebersamaan dengan mengikuti pengendalian dari pemimpinnya. Dengan pengendalian tersebut, perbedaan keinginan, kehendak, kemauan, perasaan, kebutuhan dan lain-lain dipertemukan untuk digerakkan kearah yang sama oleh seorang pemimpin untuk mencapai tujuan bersama.

Gaya kepemimpinan merupakan usaha atau cara seorang pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi dengan memperhatikan unsur-unsur falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap karyawan. Sehingga gaya kepemimpinan yang paling efektif adalah gaya kepemimpinan yang dapat mendorong atau memotivasi bawahannya, menumbuhkan sikap positif bawahan pada pekerjaan dan organisasi, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi. Gagasan awal mengenai gaya kepemimpinan transformasional dikembangkan oleh James Mac Fregor Burns yang menerapkannya dalam konteks politik. Selanjutnya disempurnakan serta diperkenalkan ke dalam konteks organisasi oleh Bernard Bass. Burn membedakan antara kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional. Menurut Burns dalam Yukl (2010:121) “Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi”.

Pemimpin mengembangkan dan mengarahkan potensi dan kemampuan bawahan untuk mencapai bahkan melampaui tujuan organisasi. Dalam hal ini baik

pimpinan maupun karyawan harus bekerjasama menciptakan kondisi yang kondusif untuk menciptakan kinerja yang baik sebab peran pimpinan dalam suatu perusahaan sangat diharapkan dalam menciptakan rasa nyaman bagi karyawan, karakteristik pimpinan akan sangat berpengaruh terhadap iklim kerja dalam suatu perusahaan.

Pada dasarnya dalam suatu organisasi atau perusahaan, budaya organisasi merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Dimana berbagai pengaruh perubahan yang terjadi akibat reformasi menuntut organisasi, baik organisasi swasta maupun pemerintah untuk mengadakan inovasi-inovasi guna menghadapi tuntutan perubahan dan berupaya menyusun kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan. Suatu organisasi harus mampu menyusun kebijakan yang tepat untuk mengatasi setiap perubahan yang akan terjadi.

Budaya organisasi yang baik terhadap karyawan diharapkan dapat meningkatkan tingkah laku yang menjunjung tinggi rasa hormat dan sopan santun di dalam lingkungan kerjanya dan dapat meningkatkan kinerjanya. Pembentukan budaya organisasi yang baik, diharapkan pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik dan tepat.

PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara merupakan perusahaan BUMN yang bergerak dalam bidang asuransi sosial khususnya asuransi kecelakaan dan asuransi tanggung jawab menurut hukum pada pihak ketiga (asuransi perjanjian) perusahaan ini beralamat di Jln. Gatot Subroto KM.5,1 No.142, Sei Sikambing C. II, Medan Helvetia, Kota Medan, Sumatera Utara.

Tabel 1.1. Jumlah Pegawai PT. Jasa Raharja (Persero) Cabang Medan Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah
1.	S3 - S2	2 orang
2.	S1	38 orang
3.	D3	2 orang
4.	SLTA	40 orang
5.	SLTP	6 orang
6.	SD	2 orang

Sumber : PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara, 2019

PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara akan mencapai visi, misi, tujuan dan sasaran apabila mendapat dukungan sepenuhnya oleh karyawan sebagai salah satu aset penting perusahaan. Selain itu, perusahaan tidak akan mampu mencapai tujuannya tanpa peran kepemimpinan. Setiap pemimpin di dalam suatu perusahaan pasti memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda satu dengan yang lainnya. Setiap pemimpin perlu mempertimbangkan upaya untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

Masih banyaknya keluhan yang disampaikan masyarakat mengenai pelayanan yang kurang memadai. Seperti sikap petugas pada saat melayani komplain dari masyarakat yang dapat menerima santunan asuransi. Kurang tanggapnya penyelesaian kritik dan masalah membuat masyarakat kecewa dan menilai negatif mengenai kinerja petugas.

Bagaimana pemimpin menerapkan gaya kepemimpinan dalam sebuah organisasi dan bagaimana pemimpin memperlakukan karyawannya, sehingga kepemimpinan merupakan kunci utama dari seluruh kegiatan organisasi. Kepemimpinan sebagai sebuah fenomena kompleks memerlukan proses yang terencana, teratur, berkelanjutan dan berkesinambungan.

Untuk pengambilan keputusan bagi seorang pemimpin sangatlah penting bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut, seperti halnya ketika masyarakat melakukan beberapa komplain terhadap pelayanan karyawannya saat itu pemimpin harus berperan untuk pengambilan keputusan untuk menyelesaikan masalah tersebut.

Berdasarkan permasalahan tersebut, maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian lebih lanjut yang dituangkan dalam bentuk skripsi dengan judul: *“Pengaruh Komunikasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara”*.

B. Identifikasi dan Batasan Masalah

1. Identifikasi Masalah

Adapun identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah :

- a. Karyawan merasa komunikasi di dalam perusahaan kurang berjalan dengan baik sehingga dalam hasil dalam pelaksanaan tugas kurang maksimal.
- b. Karyawan merasa tidak mempunyai kesempatan untuk menuangkan ide-ide ataupun inovasinya.
- c. Karyawan tidak bisa menguasai bidang tugas dari departemen lain karena kurangnya pengetahuan yang dimilikinya.
- d. Karyawan kurang mampu mengerjakan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2. Batasan Masalah

Untuk menghindari pembahasan yang terlalu luas maka berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah di atas maka dibatasi masalah pada variabel Komunikasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan kinerja karyawan.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dikemukakan, maka penulis merumuskan permasalahan yang mendasari penelitian ini :

1. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara?
2. Apakah Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara?
3. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara?
4. Apakah secara simultan komunikasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara?

D. Tujuan Penelitian dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian ini adalah untuk menganalisis lebih spesifik mengenai :

- a. Pengaruh komunikasi secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara.
- b. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara.
- c. Pengaruh budaya organisasi secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara.
- d. Pengaruh komunikasi, gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara.

2. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah :

- a. Bagi Peneliti

Untuk menambah pengetahuan, wawasan dan pemahaman mengenai masalah yang diteliti dan dapat membandingkan hasil teori dengan praktek pada perusahaan mengenai komunikasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan.

- b. Bagi PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara.

Hasil penelitian menjadikan acuan dalam mengatasi masalah karyawan perusahaan, khususnya berkaitan dengan membangun dan meningkatkan kinerja karyawan.

- c. Bagi dunia Akademik

Referensi atau sebagai bahan pembanding dan dasar pengembangan penelitian selanjutnya yang bersifat sejenis dan juga diharapkan

dapat memberikan manfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

E. Keaslian Penelitian

Penelitian ini berpedoman pada penelitian Maulizar, Musnadi, dan Yunus (2012) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda”, sedangkan penelitian ini berjudul “Analisa Komunikasi Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara”.

Perbedaan dan Persamaan penelitian terletak pada :

- 1. Model Penelitian** : Dalam penelitian terdahulu menggunakan model regresi linier Berganda dengan jumlah seluruhnya 3 (tiga) variabel, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan 4 (empat variabel).
- 2. Variabel Penelitian** : Penelitian terdahulu menggunakan 2 (dua) variabel bebas (kepemimpinan transaksional dan transformasional) dan 1 (satu) variabel terikat (kinerja karyawan) sedangkan pada penelitian ini menggunakan 3 (tiga) variabel bebas yaitu variabel komunikasi, gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi serta 1 (satu) variabel terikat yaitu kinerja karyawan.
- 3. Jumlah sampel (n)** : Penelitian terdahulu berjumlah 40 karyawan, sebagai responden sedangkan dalam penelitian ini berjumlah 90 karyawan sebagai responden.
- 4. Waktu Penelitian** : Penelitian terdahulu dilakukan tahun 2012 sedangkan penelitian ini tahun 2019.

5. **Lokasi Penelitian** ; Penelitian terdahulu di Bank Syariah Mandiri Cabang Banda. Sedangkan penelitian ini dilakukan di PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2009:67) mengemukakan bahwa: "Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya" Kinerja adalah sebuah aksi, bukan kejadian. Aksi kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga. Pada dasarnya kinerja merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya.

Kinerja merupakan hasil dan keluaran yang dihasilkan oleh seorang karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi dalam suatu periode tertentu. Kinerja karyawan yang baik adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam upaya instansi untuk meningkatkan produktivitas. Kinerja merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi atau instansi.

Menurut Maryoto (2010:81), kinerja karyawan adalah hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misal standar, target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama. Sementara itu Hasibuan (2016:94) berpendapat bahwa kinerja karyawan

adalah hasil kinerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang

diberikan kepadanya. Kinerja karyawan adalah pencapaian tujuan karyawan yang dilakukan karyawan yang dalam pencapaian hasilnya berdasarkan pada prosedur (Anwar, 2014:71).

Dengan meningkatnya kinerja karyawan, maka pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan, kerusakan akan dapat dikurangi, absensi akan dapat diperkecil, yang berarti diharapkan bukan saja kinerja dapat ditingkatkan, tetapi juga kesalahan dalam bekerja akan diperkecil.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan kinerja dalam penelitian ini adalah pencapaian tujuan karyawan yang dilakukan karyawan yang dalam pencapaian hasilnya berdasarkan pada prosedur.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Setiap karyawan, baik karyawan perusahaan, karyawan sosial maupun karyawan pemerintah didirikan dengan maksud untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu, untuk mencapai tujuan tersebut harus dicari dicari faktor-faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Menurut Nitisemito (2012:74) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan antara lain:

1) Kualitas dan kemampuan fisik

Kualitas dan kemampuan fisik karyawan dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, latihan, motivasi kerja, mental dan kemampuan fisik karyawan.

2) Sarana pendukung

Terbagi atas 2 golongan, yaitu:

- a) Lingkungan kerja, meliputi teknologi dan cara produksi yang digunakan, tingkat keselamatan dan kesehatan kerja.
- b) Kesejahteraan karyawan, meliputi sistem pengupahan, jaminan tenaga kerja dan kelangsungan kerja.
- c) Budaya Kerja , meliputi sifat dan kebiasaan dengan didasari oleh pandangan hidup.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menurut Zainun (2011:84) adalah:

- 1) Faktor personal/individu meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, pengalaman, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- 2) Faktor kepemimpinan meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer.
- 3) Faktor tim meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- 4) Faktor sistem meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh karyawan, proses karyawan, dan kultur organisasi.
- 5) Faktor kontekstual (situasional) meliputi: tekanan, dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Menurut Kasmir (2016:65-67), “faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Kemampuan dan keahlian, merupakan kemampuan *skill* yang dimiliki seseorang melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan

dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya karyawan yang memiliki dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja yang lebih baik pula demikian sebaliknya. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.

- 2) Pengetahuan, maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian sebaliknya, jadi dapat disimpulkan bahwa pengetahuan tentang pekerjaan akan mempengaruhi kinerja.
- 3) Rencana kinerja, merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara cepat dan benar. Demikian pula sebaliknya maka dapat disimpulkan bahwa rancangan pekerjaan akan mempengaruhi kinerja seseorang.
- 4) Kepribadian, yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu dengan yang lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaan juga baik.
- 5) Motivasi kerja, merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam

dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik.

- 6) Karakter kepemimpinan, merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikan.
- 7) Gaya kepemimpinan, merupakan gaya atau sikap pemimpin dalam menghadapi dan memerintah bawahannya.
- 8) Budaya organisasi, merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh satu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipenuhi oleh segenap anggota perusahaan atau organisasi.
- 9) Kepuasan kerja, merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaan akan baik pula.
- 10) Lingkungan kerja, merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, *layout*, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.
- 11) Loyalitas, merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini

ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaan dalam kondisi kurang baik.

12) Komitmen, merupakan kepatuhan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga dapat diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya.

13) Disiplin kerja, merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin kerja dalam mengerjakan apa yang perintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

14) Komunikasi Kerja

Suatu proses pertukaran informasi antar individu melalui suatu sistem yang (lazim), baik dengan simbol-simbol, sinyal-sinyal maupun perilaku atau tindakan”.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dalam penelitian ini adalah komunikasi, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi.

c. Penilaian Kinerja

Kinerja sebagai gerakan perbuatan, pelaksanaan, kegiatan atau tindakan sadar yang diarahkan untuk mencapai suatu tujuan atau target tertentu. Tanpa adanya kinerja berarti tidak ada upaya untuk mencapai hasil atau target. Kinerja yang baik memiliki beberapa karakteristik yaitu: rasional, konsisten, tepat, efisien, tertantang, terarah, disiplin, sistematis,

dapat dicapai, disepakati, terkait dengan waktu dan beorientasi pada kerjasama kelompok, oleh karena itu kinerja seorang harus dinikahi agar dalam pelaksanaannya dapat terarah sesuai dengan tujuan organisasi.

Dessler (2012:124) mengklasifikasikan faktor dalam penilaian kinerja dalam 5 jenis, yaitu:

- 1) Kualitas pekerjaan meliputi: akuisi, ketelitian, penampilan dan penerimaan keluaran.
- 2) Kuantitas Pekerjaan meliputi: Volume keluaran dan kontribusi.
- 3) Supervisi yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
- 4) Kehadiran meliputi: regularitas, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu.
- 5) Konservasi meliputi: pencegahan, pemborosan, kerusakan dan pemeliharaan.

d. Indikator-indikator Kinerja

Gomes (2010:159) menyatakan bahwa kinerja seseorang dapat diukur dari :

- 1) Kualitas kerja yaitu ketelitian dan kecermatan pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.
- 2) Pengetahuan yaitu pegawai memiliki dan menguasai tentang bidang pekerjaan yang digelutinya.
- 3) Gagasan-gagasan yaitu kemampuan pegawai dalam melaksanakan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- 4) Kehadiran dan penyelesaian kerja yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal.
- 5) Semangat dan tanggung jawab untuk melaksanakan tugas-tugas
- 6) Kepribadian, yaitu menyangkut, kepemimpinan, keramah-tamahan, dan integritas pribadi.

Mangkunegara (2010:75) mengemukakan bahwa indikator kinerja, yaitu :

- 1) Kualitas
Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
- 2) Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3) Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan Tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4) Tanggung Jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa yang menjadi indikator untuk variabel kinerja dalam penelitian ini adalah kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab.

2. Komunikasi

a. Pengertian Komunikasi

Secara etimologis istilah komunikasi berasal dari bahasa latin *communicate* dan perkataan ini bersumber pada kata *communis*. Perkataan *communis* tersebut dalam pembahasan ini sama sekali tidak ada kaitannya dengan partai komunis yang sering dijumpai dalam kegiatan politik. Arti *communis* di sini adalah sama dalam arti kata sama makna yaitu sama makna mengenai suatu hal.

Rogers (2010:123) menyatakan bahwa komunikasi adalah suatu proses dimana dua orang atau lebih membentuk atau melakukan pertukaran informasi terhadap satu sama lain yang pada gilirannya akan tiba saling pengertian.

Fajar (2009: 31) mengemukakan komunikasi merupakan suatu proses dimana sumber mentransmisikan pesan kepada penerima melalui beragam saluran. Suatu proses yang mentransmisikan pesan kepada penerima pesan melalui berbagai media yang dilakukan oleh komunikator adalah suatu tindakan komunikasi. Selanjutnya menurut

Fajar (2009: 32), komunikasi adalah seluruh prosedur melalui pemikiran seseorang yang dapat mempengaruhi pikiran orang lain.

Effendy (2012: 60) menjelaskan bahwa komunikasi merupakan proses penyampaian suatu pesan dalam bentuk lambang bermakna sebagai pikiran dan perasaan berupa ide, informasi, kepercayaan, harapan, himbauan, dan sebagai panduan yang dilakukan oleh seseorang kepada orang lain, baik langsung secara tatap muka maupun tidak langsung melalui media, dengan tujuan mengubah sikap, pandangan atau perilaku.

Komunikasi yang dimaksudkan di sini adalah komunikasi manusia atau dalam bahasa asing *human communication* yang sering pula disebut komunikasi sosial atau *social communication*. Komunikasi manusia sebagai singkatan dari komunikasi antar manusia dinamakan komunikasi sosial atau komunikasi kemasyarakatan karena hanya pada manusia-manusia yang bermasyarakat komunikasi dapat terjadi. Masyarakat terbentuk dari paling sedikit dua orang yang saling berhubungan dengan komunikasi sebagai penjalannya.

Komunikasi dapat dilakukan secara langsung maupun menggunakan media. Contoh komunikasi langsung tanpa media adalah percakapan tatap muka, pidato tatap muka dan lain-lain sedangkan contoh komunikasi menggunakan media adalah berbicara melalui telepon, mendengarkan berita lewat radio atau televisi dan lain-lain. Effendy (2013: 8) menyatakan bahwa komunikasi dilakukan dengan tujuan untuk perubahan sikap (*attitude change*), perubahan pendapat (*opinion change*), perubahan perilaku (*behaviour change*) dan perubahan sosial (*social change*) Menurut Purwanto (2016:49) komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari satu orang ke orang lain. Perpindahan pengertian tersebut melibatkan lebih dari sekedar kata-kata yang dipergunakan dalam percakapan, ekspresi wajah, intonasi, dan sebagainya.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan komunikasi dalam penelitian ini adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari satu orang ke orang lain.

b. Tujuan Komunikasi

Cangara (2012: 22) mengelompokkan tujuan komunikasi yaitu sebagai berikut :

- 1) Supaya yang disampaikan dapat dimengerti.
- 2) Seorang komunikator harus dapat menjelaskan kepada komunikan dengan sebaik-baiknya dan tuntas sehingga dapat mengikuti apa yang dimaksud oleh pembicara atau penyampai pesan.
- 3) Memahami Orang.
- 4) Sebagai komunikator harus mengetahui benar aspirasi masyarakat tentang apa yang diinginkannya dan tidak berkomunikasi dengan kemauan sendiri.
- 5) Supaya gagasan dapat diterima orang lain.
- 6) Komunikator harus berusaha agar gagasan dapat diterima oleh orang lain dengan menggunakan pendekatan yang persuasif bukan dengan memaksakan kehendak.
- 7) Menggerakkan orang lain untuk melakukan sesuatu.
- 8) Menggerakkan sesuatu itu dapat berupa kegiatan yang lebih banyak mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu yang kita kehendaki.

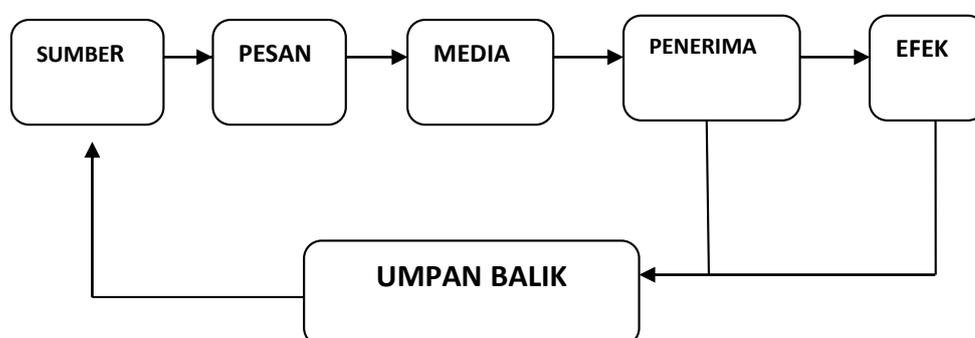
c. Fungsi Komunikasi

Effendy (2013:8) menyatakan bahwa komunikasi berfungsi untuk menyampaikan informasi (*to inform*), mendidik (*to educate*), menghibur (*to entertain*), dan mempengaruhi (*to influence*). Agar komunikasi berlangsung efektif, komunikator harus tahu khalayak mana yang akan dijadikan sasaran dan tujuan yang diinginkannya. Komunikator harus terampil dalam membuat pesan agar komunikan dapat menangkap

pesan yang disampaikan komunikator dan untuk menciptakan komunikasi yang efektif maka pesan dalam komunikasi harus berhasil menumbuhkan respon komunikan yang dituju.

Effendy (2012: 6) menyatakan bahwa terdapat 5 (lima) komponen yang ada dalam komunikasi yaitu : (1) Komunikator (orang yang menyampaikan pesan), (2) Pesan (pernyataan yang didukung oleh lambang), (3) Komunikan (orang yang menerima pesan), (4) Media (sarana yang mendukung pesan apabila komunikan jauh tempatnya atau banyak jumlahnya), dan (5) Efek (dampak sebagai pengaruh dari pesan). Komunikasi berlangsung apabila antara orang-orang yang terlibat dalam komunikasi terdapat kesamaan makna mengenai suatu hal yang dikomunikasikan. Jelasnya, jika seseorang mengerti tentang sesuatu yang dinyatakan orang lain kepadanya maka komunikasi berlangsung dan dengan kata lain hubungan antara mereka itu bersifat komunikatif. Sebaliknya jika ia tidak mengerti maka komunikasi tidak berlangsung dan dengan kata lain hubungan antara orang-orang itu tidak komunikatif.

Selanjutnya, Cangara (2016: 115) menggambarkan kaitan antara satu unsur dengan unsur yang lain dalam komunikasi yaitu sebagai berikut :



Sumber : (Cangara, 2006: 115)

Gambar 2.1. Unsur-Unsur Komunikasi.

d. Indikator Komunikasi

Indikator komunikasi pada penelitian ini mengacu pada Rogers (2010:20), yang menjelaskan pengembangan dimensi dan indikator komunikasi yaitu:

- 1) Dimensi kemudahan perolehan informasi yang terdiri dari dua indikator yaitu:
 - a) Keterlibatan informasi dari pimpinan.
 - b) Keterlibatan informasi pegawai dengan pegawai
- 2) Dimensi kualitas media yang terdiri dari satu indikator yaitu:
 - a) Efisiensi media dalam penyajian informasi
- 3) Dimensi muatan informasi yang terdiri dari satu indikator yaitu:
 - a) Kecukupan informasi

Sedangkan indikator lainnya dalam komunikasi menurut Purwanto (2016:158) adalah:

- 1) Dimensi Vertikal

Dimensi vertikal ada dua yaitu:

- a) Komunikasi yang berasal dari atas ke bawah. Indikatornya yaitu perintah, prosedur, teguran dan pujian.
- b) Komunikasi yang berasal dari bawah ke atas. Indikatornya yaitu saran dan laporan pekerjaan.

- 2) Dimensi Horizontal

Indikatornya yaitu informasi, koordinasi tugas dengan bagian yang sama dan rapat.

- 3) Dimensi Diagonal

Indikatornya yaitu informasi diterima dengan cepat, hubungan antar divisi dan koordinasi dengan bagian lain.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa yang menjadi indikator untuk variabel komunikasi dalam penelitian ini adalah dimensi vertikal, dimensi horizontal dan dimensi diagonal.

3. Gaya Kepemimpinan Transformasional

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin. Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias.

Rivai (2014:210) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi pikiran, perasaan, tindakan dan tingkah laku orang lain untuk digerakkan ke arah tujuan tertentu. Kepemimpinan memainkan peranan yang amat penting, bahkan dapat dikatakan amat menentukan dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu.

Davis dan Newstrom (2015:142-165) yang menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, keterampilan, dan sikap pemimpin dalam politik. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu (Heidjrachman dan Husnan, 2013:95), sedangkan Tjiptono (2011:87) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan

bawahannya. Pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain.

Kepemimpinan Transformasional adalah seseorang pemimpin yang menguasai situasi dengan menyampaikan visi yang jelas tentang tujuan kelompok, bergairah dalam pekerjaan dan kemampuan untuk membuat anggota kelompok merasa diisi ulang dan berenergi (Kendra, 2013:75).

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan gaya kepemimpinan transformasional dalam penelitian ini adalah seseorang pemimpin yang menguasai situasi dengan menyampaikan visi yang jelas tentang tujuan kelompok, bergairah dalam pekerjaan dan kemampuan untuk membuat anggota kelompok merasa diisi ulang dan berenergi.

b. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai maka lahirlah sifat-sifat pimpinan dalam memimpin, sifat ini pada akhirnya secara psikologis akan berpengaruh terhadap “ gaya” yang digunakan oleh seorang pimpinan dalam memimpin bawahannya untuk bekerja yaitu dengan cara mengetahui dan mendeskripsikan karakteristik sifat pegawai apakah pegawai tersebut memiliki kemampuan dalam bekerja atau apakah pegawai tersebut rajin dalam bekerja atau dengan kata lain tidak bermalas-malasan.

Pada dasarnya sifat pegawai itu ada 4 macam, ada yang memiliki kemampuan dalam bekerja tapi malas bekerja, ada yang tidak memiliki kemampuan dalam bekerja tetapi rajin bekerja, ada yang tidak memiliki kemampuan dalam bekerja dan malas bekerja serta ada yang memiliki kemampuan dalam bekerja dan rajin bekerja.

Menurut Blanchard (2016:147) membagi empat gaya kepemimpinan yaitu:

- 1) Gaya konsultatif

Gaya konsultasi dicirikan oleh adanya pemimpin yang membatasi peranannya dan menginstruksikan bawahan tentang apa, bagaimana, bilamana, di mana harus melakukan suatu tugas tertentu.

2) Gaya partisipatif

Gaya partisipasi dicirikan oleh adanya pemimpin dan bawahan yang saling tukar menukar ide dalam pembuatan keputusan melalui komunikasi dua arah, dan yang dipimpin cukup mampu serta berpengetahuan untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepada bawahan.

3) Gaya delegatif

Gaya delegatif dicirikan oleh adanya pemimpin yang banyak melibatkan bawahan untuk melaksanakan tugas sendiri melalui pendelegasian dan supervise yang bersifat umum.

4) Gaya instruktif.

Gaya instruktif dicirikan pimpinan masih banyak memberikan pengarahan dan memberikan dukungan dalam keputusan melalui komunikasi dua arah.

Lebih lanjut berdasarkan pendapat Hasibuan (2016:41) gaya kepemimpinan dibedakan menjadi dua aspek.

1) Gaya kepemimpinan berkaitan dengan hasil kerja dengan ciri-ciri memberi *reward* atas prestasi kerja karyawan, kebijakan pimpinan yang berpihak, adanya evaluasi terhadap hasil kerja karyawan.

2) Gaya kepemimpinan berkaitan dengan karyawan dengan ciri-ciri memiliki sikap empati kepada karyawan, pimpinan bersikap merespon jika bawahan menyampaikan keluhan, pimpinan memperhatikan kegiatan karyawan, pimpinan memberi instruksi kepada bawahan mengenai tugas yang diberikan kepada pegawai, memberi peran kepada pegawai dalam memecahkan masalah.

Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula,

untuk itu pemimpin harus betul-betul dapat menjalankan fungsinya sebagai seorang pemimpin dengan cara menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik bawahan.

c. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional terdiri dari dua gabungan kata yaitu, kepemimpinan yang memiliki arti sebagai seseorang yang mengarahkan dan mengoordinasikan, juga transformasional yang berasal dari kata *to transform* yang berarti mengubah satu bentuk ke bentuk yang lain. Sehingga jika diartikan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang harus mampu untuk mengubah sebuah ide menjadi realita atau mengubah sebuah konsep menjadi tindakan nyata.

Bass dan Avolio (2011:85) menyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional adalah suatu model kepemimpinan untuk meningkatkan sumber daya manusia dengan dan hubungan efek pemimpin terhadap bawahan dapat diukur, dengan indikator adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin, berusaha untuk memotivasi pengikut untuk melakukan sesuatu yang lebih demi tercapainya kinerja.

Kendra (2013:75) mendefinisikan bahwa: Pemimpin transformasional adalah seseorang pemimpin yang menguasai situasi dengan menyampaikan visi yang jelas tentang tujuan kelompok, bergairah dalam pekerjaan dan kemampuan untuk membuat anggota kelompok merasa diisi ulang dan berenergi.

Hartiti (2013:84) menyatakan bahwa: “Pemimpin Transformasional (*Transformational Leader*) adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang diindividualkan pada para bawahan atau pengikut. Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman,

kesetiaan dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih daripada yang awalnya diharapkan dari mereka”

Berdasarkan pengertian para ahli mengenai kepemimpinan transformasional, maka penulis menarik kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu sehingga bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pimpinannya dan pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan.

d. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut Rivai (2012:53) mengemukakan 5 (lima) indikator gaya kepemimpinan transformasional yaitu:

1. Kemampuan untuk membina kerjasama dan hubungan yang baik
 - a. Membina kerjasama dan hubungan baik dengan bawahan dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing.
 - b. Kemampuan seorang pemimpin dalam memotivasi bawahannya.
2. Kemampuanyang efektivitas
 - a. Mampu menyelesaikan tugas diluar kemampuan. Pemimpin harus bisa menyelesaikan tugas-tugas yang berat.
 - b. Menyelesaikan tugas tepat waktu. Pemimpin harus mampu menyelesaikan tugas tepat waktu dan sesuai target.

- c. Hadir tepat waktu dan tidak terlambat
3. Kepemimpinan yang partisipatif
- a. Pengambilan keputusan secara musyawarah. Pemimpin yang mau mendengarkan pendapat dari bawahan.
 - b. Dapat menyelesaikan masalah secara tepat. Pemimpin harus bisa menyelesaikan masalah secara tepat sasaran.
 - c. Mampu dalam meneliti masalah yang terjadi pada pekerjaan
4. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu.
- a. Bersedia untuk membawa kepentingan pribadi dan organisasi kepada kepentingan yang lebih luas, yaitu kepentingan organisasi menggunakan waktu sisa untuk keperluan pribadi
 - b. Mampu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target
5. Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenanga.
- a. Tanggung jawab seorang pemimpin dalam menyelesaikan tugas mana yang harus ditangani sendiri dan mana yang harus ditangani secara kelompok.
 - b. Memberikan bimbingan dan pelatihandalam pengambilan keputusan.

Berikut ini adalah dimensi dan indikator kepemimpinan transformasional menurut Bass dan Avolio (2011:97) yang dijadikan sebagai acuan dalam penelitian ini:

- 1) *Idealized influence*, pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut.
- 2) *Inspirational motivation*, pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya.
- 3) *Intellectual stimulation*, pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan karyawannya menjadi problem solver dan memberikan inovasi-inovasi baru dibawah bimbingannya.
- 4) *Individualized consideration*, pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya. Seluruh dimensi tersebut jika dilaksanakan dengan baik maka akan membantu dalam memaksimalkan peran pemimpin dalam perusahaan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa yang menjadi indikator untuk variabel gaya kepemimpinan dalam penelitian ini adalah pemimpin harus menjadi contoh yang baik, pemimpin harus bisa memberikan motivasi, pemimpin harus bisa merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan yang baru, pemimpin harus memberikan perhatian.

Dari keempat dimensi diatas dapat diuraikan beberapa indikator yang akan menjadi penilaian mengenai bagaimana kepemimpinan yang dijalankan

**Tabel 2.1 Dimensi dan Indikator
Kepemimpinan Transformasional**

Dimensi	Indikator
1. <i>Idealized influence</i>	a. Rasa hormat dari karyawan
	b. Kepercayaan.
	c. Dapat menjadi panutan.
2. <i>Inspirational motivation</i>	a. Motivator.
	b. Penetapan tujuan.
3. <i>Intellectual simulation</i>	a. Ide kreatif.
	b. Problem solver.
4. <i>Individualized consideration</i>	a. Pengembangan karir.
	b. Menciptakan lingkungan kerja yang baik
	c. Hubungan dengan bawahan.

Sumber : Suwatno dan Doni Juni Priansa, (2011:159)

Seluruh dimensi dan indikator di atas jika dilaksanakan dengan baik maka akan membantu dalam memaksimalkan peran pemimpin dalam perusahaan. Pemimpin diharapkan dapat meningkatkan dan mendorong kinerja karyawan dengan memberikan motivasi dan menstimulasi ide kreatif, memperhatikan karyawan dan menjadi pemimpin yang bersifat mengayomi serta di hormati oleh seluruh karyawan.

4. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Rahma (2013:3), “Karakteristik budaya organisasi meliputi cara-cara bertindak, nilai-nilai yang dijadikan landasan untuk bertindak, upaya pimpinan memperlakukan bawahan sampai pada upaya pemecahan masalah yang terjadi di

lingkungan organisasi, bagaimana sebuah organisasi dalam mencapai sasaran tujuan organisasinya sangat tergantung pada dinamika organisasinya”.

Gibson (2013:372) budaya organisasi adalah sebagai sistem yang menembus nilai-nilai, keyakinan dan norma yang ada di setiap organisasi.

Robbins & Judge (2010:70-84), Budaya Organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini, ketika dicermati secara seksama, adalah sekumpulan karakteristik kunci yang di junjung tinggi oleh organisasi.

Suryo (2010:54) budaya organisasi merupakan sejumlah pemahaman penting, seperti norma, nilai, sikap dan keyakinan, yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Lako, (2014:85) budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai organisasi yang dipahami, dijiwai dan dipraktekkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi.

Mangkunegara (2015:44) yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai, dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan internal.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan yang dimaksud dengan budaya organisasi dalam penelitian ini adalah budaya organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. Sistem makna bersama ini, ketika dicermati secara seksama, adalah sekumpulan karakteristik kunci yang di junjung tinggi oleh organisasi.

b. Karakteristik Budaya Organisasi

Ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan, merupakan hakikat budaya sebuah organisasi, yaitu :

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko.

Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.

- 2) Perhatian pada hal-hal rinci.

Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisi, dan perhatian pada hal-hal detail.

- 3) Orientasi hasil.

Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

- 4) Orientasi orang.

Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada dalam organisasi.

- 5) Orientasi tim.

Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi padatim ketimbang pada individu-individu.

- 6) Keagresifan.

Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.

- 7) Stabilitas.

Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

Luthans (2016:70-79) menyatakan budaya organisasi mempunyai sejumlah karakteristik penting. Beberapa diantaranya adalah:

- 1) Aturan perilaku yang diamati.

Ketika anggota organisasi berinteraksi satusama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah, dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.

2) Norma.

Adalah standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan.

3) Nilai dominan.

Organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama. Contohnya adalah kualitas produk tinggi, sedikit absen, dan efisiensi tinggi.

4) Filosofi.

Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan.

5) Aturan.

Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendatang baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok yang berkembang.

6) Iklim Organisasi.

Merupakan keseluruhan "perasaan" yang disampaikan dengan pengaturan baru yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu dari luar..

c. Aspek Budaya Organisasi

Tujuh hal yang menjadi aspek penting suatu budaya organisasi menurut Robbins (2012:101) adalah:

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko (*Inovation and Risk Taking*). Tingkat daya pendorong karyawan untuk bersikap inovatif, berani mengambil keputusan dan resiko.

- 2) Perhatian terhadap detail (*Attention to Detail*). Tingkat tuntutan terhadap karyawan untuk mampu memperlihatkan ketepatan, analisis dan perhatian terhadap detail.
- 3) Orientasi terhadap hasil (*Outcome Orientation*). Tingkat tuntutan terhadap manajemen untuk lebih memusatkan perhatian pada hasil dibandingkan perhatian pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- 4) Orientasi terhadap individu (*People Orientation*). Tingkat keputusan manajemen dalam mempertimbangkan efek hasil terhadap individu yang ada dalam perusahaan.
- 5) Orientasi terhadap tim (*Team Orientation*). Tingkat aktivitas pekerjaan yang diatur dalam tim, bukan secara perorangan.
- 6) Agresivitas (*Aggressiveness*). Tingkat tuntutan terhadap individu agar berlaku agresif dan bersaing (kompetitif), serta tidak bersikap santai.
- 7) Stabilitas (*Stability*). Tingkat penekanan aktivitas perusahaan dalam mempertahankan status quo berbanding pertumbuhan.

d. Fungsi Budaya Organisasi

Robbins (2012:115) mengemukakan bahwa fungsi dari budaya organisasi antara lain adalah:

- 1) Budaya organisasi memiliki suatu peran batas-batas penentu yaitu budaya menciptakan perbedaan antara satu perusahaan dengan perusahaan yang lain.
- 2) Budaya berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota- anggota perusahaan sehingga karyawan merasa bangga menjadi anggota dari perusahaan tempatnya bekerja.
- 3) Budaya mempermudah penerusan komitmen sampai mencapai batasan yang lebih luas, melebihi batasan ketertarikan individu sehingga mampu mencapai tujuan perusahaan.
- 4) Budaya mendorong stabilitas sistem sosial. Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan perusahaan dengan menyediakan

standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan.

- 5) Budaya mendorong stabilitas sosial. Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan perusahaan dengan menyediakan standar-standar yang sesuai mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan karyawan.
- 6) Budaya bertugas sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan dan membentuk perilaku serta sikap karyawan.

Menurut Rivai (2012:147) budaya organisasi mempunyai fungsi sebagai berikut:

- 1) Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
- 2) Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi.
- 3) Budaya mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas dan pada kepentingan individu.
- 4) Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.
- 5) Budaya sebagai mekanisme pembuat makna kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku karyawan.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2015), fungsi budaya organisasi adalah:

- 1) Memberikan identitas perusahaan kepada karyawan. Budaya memberikan identitas pada sebuah perusahaan identitas ini dapat didukung dengan mengadakan atau memberikan penghargaan yang dapat mendorong inovasi.
- 2) Memudahkan komitmen kolektif. Salah satu nilai dalam perusahaan adalah menjadi sebuah perusahaan dimana karyawannya bangga menjadi bagian dari

perusahaan sehingga karyawan akan tetap bertahan dan bekerja pada perusahaan dalam waktu yang lama.

- 3) Mempromosikan stabilitas sistem sosial. Stabilitas sistem sosial mencerminkan taraf dimana lingkungan kerja dirasakan positif dan mendukung karyawan dalam perusahaan.
- 4) Membentuk perilaku dengan membantu manajer merasakan keberadaannya.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi akan memberikan identitas kepada seseorang dan mendorong stabilitas sosialnya sehingga seseorang merasa bangga dan nyaman saat bekerja di sebuah organisasi.

e. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Budaya organisasi sangat mempengaruhi berjalannya sebuah sistem dalam perusahaan, namun pada hakikatnya budaya organisasi tidak dapat berjalan sendiri, melainkan terdiri dari faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi terbagi atas empat faktor yang menggambarkan bagaimana budaya organisasi dapat berjalan dengan baik. Empat faktor yang mempengaruhi budaya organisasi tersebut adalah karakter perorangan, etika perusahaan, pembagian kekuasaan dan struktur organisasi (Ardiana, 2013:159).

Hasil penelitian Drennan selama sepuluh tahun telah ditemukan dua belas faktor pembentuk budaya organisasi/ perusahaan/ budaya kerja/ budaya akademis (dalam Wiatmana) yaitu :

- 1) Pengaruh dari pimpinan /pihak yayasan yang dominan
- 2) Sejarah dan tradisi organisasi yang cukup lama.

- 3) Teknologi, produksi dan jasa
- 4) Industri dan kompetisinya/ persaingan.
- 5) Pelanggan/ stakeholder akademis
- 6) Harapan perusahaan/ organisasi
- 7) Sistem informasi dan control
- 8) Peraturan dan lingkungan perusahaan
- 9) Prosedur dan kebijakan
- 10) Sistem imbalan dan pengukuran
- 11) Organisasi dan sumber daya
- 12) Tujuan, nilai dan motto.

f. Indikator Budaya Organisasi

Robbins dan Judge (2008:256) ada tujuh indikator yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi, yaitu :

- 1) Inovasi dan pengambilan resiko. Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko.
- 2) Perhatian ke hal yang rinci. Sejauh mana para karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian.
- 3) Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen focus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil itu.

- 4) Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- 5) Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim-tim kerja, bukannya individu.
- 6) Keagresifan. Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukan bersantai.
- 7) Kemantapan. Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

Sedangkan Rahma et al. (2013:3), bahwa indikator-indikator untuk mengukur Budaya Organisasi dalam penelitian ini, yaitu

- 1) Kedisiplinan, karyawan harus menaati semua peraturan tertulis maupun tidak tertulis yang ada dalam perusahaan.
- 2) Ketepatan, karyawan harus mampu melakukan pekerjaannya tepat waktu dan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan oleh pimpinan.
- 3) Keramahan, karyawan harus mampu menjaga keharmonisan hubungan antar karyawan maupun atasan dalam lingkungan kerja.
- 4) Ketanggapan, karyawan harus mampu cepat tanggap dari setiap pekerjaan atau aturan yang diberikan oleh perusahaan.
- 5) Berkoordinasi. karyawan baiknya berkoordinasi kepada pimpinan dalam melakukan pekerjaannya maupun saat karyawan mengambil keputusan dalam melakukan pekerjaannya.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa yang menjadi indikator untuk variabel budaya organisasi dalam penelitian ini adalah inovasi, perhatian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan dan kemandirian.

B. Penelitian Sebelumnya

Beberapa penelitian sebelumnya beserta hasil penelitian sebelumnya dengan hasil penelitian akan disajikan antara lain :

Tabel 2.2. Penelitian Terdahulu

No	Penelitian	Judul	Variabel X	Variabel Y	Hasil Penelitian
1.	Yunus (2012)	Pengaruh Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Banda	Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional (X)	Kinerja (Y)	Hasil analisis menunjukkan bahwa ada pengaruh secara serempak variabel Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional terhadap Kinerja
2.	Elvi (2014)	Pengaruh Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Anggota Pada Satlantas Polresta Pekanbaru	Kepemimpinan Transaksional (X)	Kinerja (Y)	Hasil penelitian Kepemimpinan Transaksional berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja anggota Satlantas Polresta Pekanbaru
3.	Hardjono (2013)	Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Negeri Sipil.	Kepemimpinan Transformasional (X)	Kinerja (Y)	Hasil penelitian menunjukkan Transformasional secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

No	Penelitian	Judul	Variabel X	Variabel Y	Hasil Penelitian
4	Gaffar (2012)	Pengaruh gaya kepemimpinan Transformasional terhadap Prestasi kerja pada PT. Bank Mandiri (Persero) Tbk Kantor Wilayah X Makassar	Gaya Kepemimpinan Transformasional (X)	Prestasi kerja (Y)	Menunjukkan bahwa factor Gaya Kepemimpinan Transformasional secara bersama-sama mempengaruhi kinerja karyawan. Faktor yang paling berpengaruh signifikan terhadap Prestasi kerja karyawan adalah factor Organisasi.
5	Adithya (2012)	Pengaruh kepemimpinan situasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan pada Madrasah Aliyah Negeri Demak.	Kepemimpinan situasional dan transaksional (X)	Kinerja Karyawan (Y)	hipotesis dengan membandingkan antara nilai t hitung dan t-tabel bahwa nilai hipotesis ditolak, artinya Kepemimpinan situasional dan transaksional tidak berpengaruh signifikan pada kinerja karyawan
6	Desy (2010)	Pengaruh Pemberdayaan karyawan dan kemampuan karyawan terhadap kinerja karyawan PT Surya Mas Mandiri Medan	Pemberdayaan karyawan (X1) kemampuan karyawan (X2)	Kinerja karyawan (Y)	Ada pengaruh yang signifikan antara Pemberdayaan karyawan dan kemampuan karyawan terhadap kinerja karyawan PT Surya Mas Mandiri Medan
7	Prima Nugraha S (2010)	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dair	Budaya Organisasi (X)	Kinerja (Y)	Hasil dari penelitian ini adalah diperoleh hasil bahwa budaya organisasi pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dair berada pada kategori yang

No	Penelitian	Judul	Variabel X	Variabel Y	Hasil Penelitian
					sangat tinggi. Sedangkan kinerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Dairi pun pada kategori tinggi, hal ini berdasarkan presentase jawaban responden
8	Laswitarni (2010).	Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Delta Satria Dewata Denpasar	Budaya Organisasi (X1) Kepuasan Kerja (X2) Motivasi (X3)	Kinerja (Y)	Hasil dari penelitian ini adalah diperoleh hasil bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja.

Sumber : Diolah Penulis, 2019

C. Kerangka Konseptual.

Notoatmodjo (2012:70) kerangka konsep merupakan suatu uraian dan visualisasi tentang hubungan atau kaitan antara konsep-konsep atau variabel-variabel yang akan diamati atau diukur melalui penelitian yang akan dilakukan

Untuk mendapatkan pengertian dan gambaran yang lebih jelas tentang Komunikasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara, maka dibawah ini akan dijelaskan tentang variabel tersebut.

1. Pengaruh Komunikasi terhadap kinerja karyawan

Purwanto (2016:49) komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari satu orang ke orang lain.

Kasmir (2016:65), komunikasi merupakan suatu proses pertukaran informasi antar individu melalui suatu sistem yang (lazim), baik dengan simbol-simbol, sinyal-sinyal maupun perilaku atau tindakan. Komunikasi dapat berupa pendapat, perubahan perilaku sehingga dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

2. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan

Bass dan Avolio (2011:85) kepemimpinan transformasional adalah suatu model kepemimpinan untuk meningkatkan sumber daya manusia dengan dan hubungan efek pemimpin terhadap bawahan dapat diukur, dengan indikator adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin, berusaha untuk memotivasi pengikut untuk melakukan sesuatu yang lebih demi tercapainya kinerja.

Kasmir (2016:65), gaya kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Menurut pendapat kasmir tersebut gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

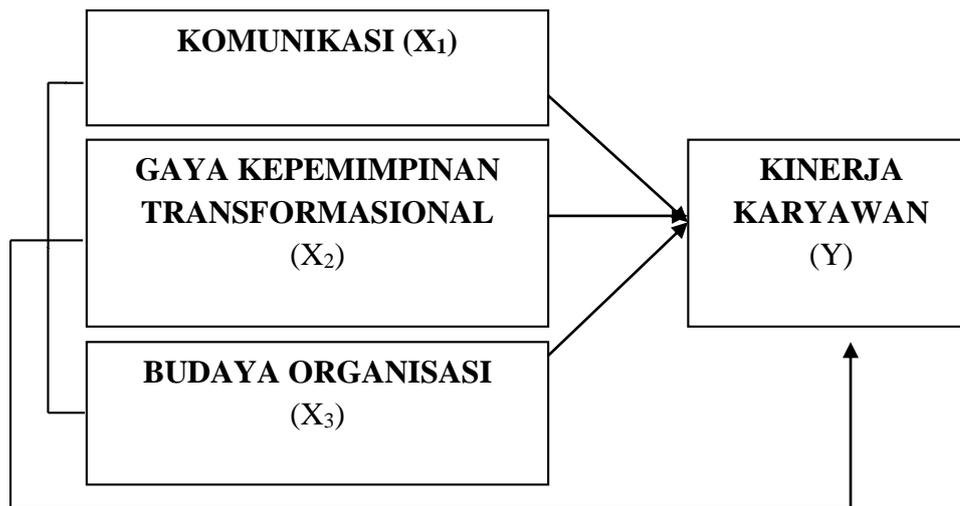
3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja karyawan

Robbins & Judge (2010:70-84), budaya organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Kasmir (2016:65), budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh satu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipenuhi oleh segenap anggota perusahaan atau organisasi. Menurut pendapat kasmir tersebut budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan

Berdasarkan uraian teoritis dan latar belakang masalah di atas, maka berikut kerangka konseptual dari penelitian yang dilakukan, yaitu :

Gambar 2.2. Kerangka Konseptual



Sumber : Diolah Penulis, 2019

Berdasarkan gambar di atas, diketahui bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi pada PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara,

D. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori. Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka pikir yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan (Sugiyono, 2014: 96),

Dari pengertian hipotesis tersebut, penulis merumuskan hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

1. Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara.
2. Gaya Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara.
3. Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara.
4. Komunikasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian yang dilaksanakan dalam penelitian ini adalah deskriptif komparatif. Rusiadi (2017:12), penelitian asosiatif/kuantitatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih, dimana dengan penelitian ini maka akan dibangun suatu teori yang berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala.. Sedangkan penelitian asosiatif kuantitatif merupakan penelitian dengan memperoleh angka atau data kualitatif yang diangkakan.

B. Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian dilakukan pada PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara beralamat Jalan Gatot Subroto KM.5,1 No.142, Sei Sikambing C. II, Medan Helvetia, Kota Medan, Sumatera Utara, sedang waktu penelitian dimulai Nopember 2018 sampai dengan Pebruari 2019

Tabel 3.1 Jadwal Penelitian Tahun 2019

Kegiatan	Tahun 2018															
	Nopember				Desember				Januari				Pebruari			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Pengajuan Judul	■															
Penyusunan Proposal		■														
Pengajuan Proposal			■													
Perbaikan Proposal				■	■	■	■	■	■	■	■	■				
Seminar Proposal											■					
Pengumpulan Data												■	■			
Pengolahan Data													■			
Penulisan Skripsi														■	■	
Perbaikan Skripsi															■	■
Sidang Meja Hijau																■

Sumber: Data diolah, 2019

C. Populasi dan Sampel / Jenis dan Sumber

1. Populasi

Manullang dan Pakpahan (2014:67), populasi adalah suatu kelompok dari elemen penelitian, dimana elemen adalah unit terkecil yang merupakan sumber dari data yang diperlukan

Populasi dalam penelitian ini adalah subjek yang berkaitan dengan penelitian yang penulis lakukan berjumlah 90 orang.

2. Sampel

Manullang dan Pakpahan (2014:67), Sampel adalah bagian dari populasi yang diharapkan dapat mewakili populasi penelitian. Agar informasi yang diperoleh dari sampel benar mewakili populasi, sampel tersebut harus benar mewakili karakteristik populasi yang diwakilinya.

Berdasarkan pendapat tersebut, maka dalam penelitian ini jumlah sampel adalah seluruh jumlah populasi yang dimaksud yaitu berjumlah 90 orang.

3. Jenis dan Sumber Data

Dalam penelitian ini, jenis dan sumber data yang digunakan adalah:

a) Jenis Data

Jenis data penelitian berkaitan dengan sumber data dan pemilihan metode yang digunakan untuk memperoleh data penelitian. Penentuan metode pengumpulan data dipengaruhi oleh jenis dan sumber data dari penelitian yang dibutuhkan. Data penelitian pada umumnya dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis antara lain: data subyek, data fisik, dan data dokumenter Indriantoro dan Supomo (2010:29).

Data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah data subyek yaitu data berupa opini, sikap, pengalaman atau karakteristik dari seseorang atau sekelompok orang yang menjadi subyek penelitian (responden).

b) Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Dimana data primer yaitu data yang diperoleh atau dikumpulkan oleh peneliti secara langsung dari sumber datanya. Data primer dalam penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner yang diberikan kepada responden dalam hal ini adalah seluruh karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh atau dikumpulkan peneliti dari berbagai sumber yang telah ada. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari jurnal, buku dan lain-lain.

D. Variabel Penelitian & Defenisi Operasional

1. Variabel Penelitian

Variabel penelitian mencakup variabel apa yang akan diteliti. Penelitian ini menggunakan 3 (tiga) variabel bebas yaitu: Komunikasi (X1), Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2), Budaya Organisasi (X3), serta 1 (satu) variabel terikat yaitu Kinerja Karyawan(Y).

2. Defenisi Operasional

Definisi operasional merupakan petunjuk bagaimana suatu variabel diukur secara operasional di lapangan. Definisi operasional sebaiknya berasal dari konsep teori dan definisi atau gabungan keduanya yang ada di lapangan. Adapun variabelnya yaitu Komunikasi sebagai (X1),Gaya Kepemimpinan

Transformasional sebagai (X2), Budaya Organisasi sebagai (X3), dan Kinerja Karyawan sebagai (Y). Adapun operasionalisasi variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Table 3.2. Definisi Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Deskripsi	Skala Ukur
Komunikasi (X1)	Proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari satu orang ke orang lain. (Purwanto, 2016:49)	1) Komunikasi dari atas ke bawah 2) Komunikasi dari bawah ke atas 3) Komunikasi horizontal 4) Komunikasi diagonal (Purwanto, 2016:158)	1) Komunikasi yang menggunakan jalur komunikasi yang berasal dari atas (manajer) ke bawah (pegawai) yang bertujuan untuk menyampaikan informasi, mengarahkan, mengkoordinasikan, memotivasi, memimpin dan mengendalikan berbagai kegiatan. 2) Komunikasi yang menggunakan jalur komunikasi yang berasal dari bawah ke atas. 3) Pertukaran pesan diantara orang-orang yang sama tingkat otoritasnya didalam organisasi. 4) Komunikasi yang melibatkan antara dua tingkat (level) organisasi yang berbeda, misalnya komunikasi yang terjalin antara manajer sdm dengan manajer keuangan.	Likert
Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2)	Suatu model kepemimpinan untuk meningkatkan sumberdaya manusia dengan dan hubungan	1) Pemimpin harus menjadi contoh yang baik. 2) Pemimpin harus bisa memberikan motivasi	1) Yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut.	Likert

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Deskripsi	Skala Ukur
	efek pemimpin terhadap bawahan dapat diukur, dengan indikator adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin, berusaha untuk memotivasi pengikut untuk melakukan sesuatu yang lebih demi tercapainya kinerja. (Bass dan Avolio, 2011:85)	3) Pemimpin harus mampu merangsang karyawannya. 4) Pemimpin harus memberikan perhatian Bass dan Avolio (2011:97)	2) Pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya 3) Pemimpin juga harus membiarkan karyawannya menjadi problem solver dan memberikan inovasiinovasi baru dibawah bimbingannya. 4) Pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya	
Budaya Organisasi (X3)	Mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya. (Robbins & Judge (2010:70-84),	1) Inovasi 2) Perhatian 3) Orientasi hasil 4) Orientasi orang 5) Orientasi tim 6) Keagresifan 7) Kemantapan (Robbins & Judge, 2008:256)	1) Sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif 2) Sejauh mana para karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis, 3) Sejauh mana manajemen focus pada hasil 4) Sejauh mana keputusan manajemen 5) Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan 6) Sejauh mana orang-orang itu agresif 7) Sejauh mana kegiatan organisasi dipertahankannya	Likert

Variabel	Definisi Operasional	Indikator	Deskripsi	Skala Ukur
Kinerja (Y)	Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya” (Mangkunegara, 2009:67)	1) Kualitas 2) Kuantitas 3) Pelaksanaan 4) Tugas dan Tanggung Jawab (Mangkunegara, 2009:67)	1) Seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan. 2) Seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. 3) Seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan 4) Kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan	Likert

Sumber: diolah penulis 2019

E. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data merupakan kegiatan yang penting bagi kegiatan penelitian, karena pengumpulan data tersebut akan menentukan berhasil tidaknya suatu penelitian. Sehingga dalam pemilihan teknik pengumpulan data harus cermat. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Angket

Angket adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan atau pernyataan kepada orang lain yang dijadikan responden untuk dijawabnya.

2. Observasi

Observasi adalah teknik pengumpulan data dengan melakukan pengamatan langsung pada objek kajian.

3. Wawancara

Wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan mengajukan pertanyaan langsung oleh pewawancara kepada responden, dan jawaban-jawaban responden dicatat atau direkam.

F. Teknik Analisa Data

Dalam penelitian kualitatif sumber data dipilih dan disesuaikan dengan tujuan penelitian adalah :

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner, dimana suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut (Manullang dan Pakpahan, 2014:90). Validitas adalah tingkat keandalan dan kesahihan alat ukur yang digunakan. Instrument dikatakan valid berarti menunjukkan alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data tersebut valid atau dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.

Suatu data dapat dikatakan valid atau tidak valid dengan kriteria uji validitas kuesioner sebagai berikut:

- 1) Jika $r \text{ hitung} \geq r \text{ tabel}$, maka pernyataan dinyatakan valid
- 2) Jika $r \text{ hitung} \leq r \text{ tabel}$, maka pernyataan dinyatakan tidak valid

2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk, (Manullang dan Pakpahan, 2014:92).

Dalam penelitian ini untuk menentukan kuesioner reliabel atau tidak dengan menggunakan *alphaCronbach*. Kuesioner dikatakan reliabel jika *alpha Cronbach* diatas 0,6 dan apabila tidak reliabel jika sama dengan atau dibawah 0,6. Pertanyaan yang telah dinyatakan valid dalam uji validitas, maka akan ditentukan reliabilitasnya dengan kriteria sebagai berikut:

- 1) Jika r_{α} positif atau $>$ dari r_{tabel} maka pertanyaan *reliable*.
- 2) Jika r_{α} negatif atau $<$ dari r_{tabel} maka pertanyaan tidak *reliable*

3. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik regresi berganda bertujuan untuk menganalisis apakah model regresi yang digunakan dalam penelitian adalah model yang terbaik, (Manullang dan Pakpahan, 2014:182). Modal dalam penelitian ini harus bebas dari asumsi kalsik, yaitu normalitas, multikolinieritas, heterokedastisitas, dan autokorelasi. Dalam penelitian ini uji asumsi klasik yang digunakan adalah sebagai berikut:

a) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah variabel pengganggu atau residual memiliki distribusi normal, Ghozali dalam Rusiadi *et al* (2015:149).

1) Uji Histogram

Grafik histogram menempatkan gambar variabel *dependent* sebagai sumbu vertikal sedangkan nilai residual terstandarisasi dari sumbu horizontal. Data dikatakan normal jika garis membentuk lonceng dan

ditengah maka berdistribusi normal. Data dikatakan tidak normal jika garis membentuk lonceng dan miring ke kiri dan ke kanan.

2) Uji *Probability Plot (P-Plot)*

Normal *probability plot* dilakukan dengan cara membandingkan distribusi kumulatif dari data sesungguhnya dengan distribusi kumulatif dari distribusi normal. Distribusi normal digambarkan dengan garis diagonal dari kiri bawah ke kanan atas. Distribusi kumulatif dari data sesungguhnya digambarkan dengan plotting.

Uji normalitas dapat dilihat dengan memperhatikan penyebaran data (titik) pada *P-Plot of Regression Standardized Residual* melalui SPSS, dimana:

- a. Jika titik data sesungguhnya menyebar berada di sekitar garis diagonal maka data berdistribusi normal.
- b. Jika titik data sesungguhnya menyebar berada jauh dari garis diagonal maka data tidak berdistribusi normal.

3) Uji *Kolmogorof Smirnov (K-S)*

Uji ini dilakukan untuk mengetahui data normal atau tidak, dapat dilihat dari nilai profitabilitasnya. Data dikatakan normal jika nilai K-S adalah *Asymp. Sing (2 Tailed) > 0.05*.

b) Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel bebas Rusiadi *et al*, (2015:154).
Model regresi yang bebas

dari multikolinieritas adalah model yang memiliki nilai *tolerance* $\geq 0,01$ atau jika nilai *variance inflation factor* (VIF) ≤ 10 .

c) Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas digunakan untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain, Rusiadi (2015:157). Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut *heterokedastisitas*. Model regresi yang baik adalah yang *homoskedastisitas* atau tidak terjadi *heterokedastisitas*.

Cara yang digunakan untuk mengetahui ada tidaknya *heterokedastisitas* dalam penelitian ini dilakukan dengan melihat ada tidaknya pola tertentu pada grafik *scatterplot* antara SRESID (residul) dan ZPRED (prediksi variabel terikat), dasar analisisnya dapat dilihat sebagai berikut:

- 1) Jika titik-titik membentuk pola tertentu yang teratur (gelombang, menyebar kemudian menyempit), maka dapat dikatakan telah terjadi *Heterokedastisitas*.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titik yang menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi *Heterokedastisitas*.

4. Analisis Regresi Linier Berganda

Model analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu regresi linier berganda gunanya untuk mengetahui koefisien-koefisien regresi serta

signifikan sehingga dapat digunakan untuk menjawab hipotesis. Adapun persamaannya adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + b_3 X_3 + e$$

Dimana:

Y = Kinerja Karyawan

X₁ = Komunikasi

X₂ = Gaya Kepemimpinan Transformasional

X₃ = Budaya Organisasi

a = Konstanta

b = Koefisien Berganda

e = *Error term*

5. Pengujian Hipotesis

a) Uji - t (Parsial)

Uji ini dilakukan untuk mengetahui seberapa jauh pengaruh variabel bebas secara parsial (individual) terhadap variabel terikat. Bentuk pengujiannya adalah sebagai berikut:

$H_0: b_1 = 0$, artinya secara parsial terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dan variabel bebas terhadap variabel terikat.

$H_a: b_1 \neq 0$, artinya secara parsial tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

Kriteria pengambilan keputusannya adalah sebagai berikut:

H_0 diterima jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ pada $Sig\ t > \alpha\ 5\% (0,05)$

H_a ditolak jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $Sig\ t < \alpha\ 5\% (0,05)$

b) Uji - F (Simultan)

Uji - F digunakan untuk melihat apakah semua variabel bebas yang dimasukkan dalam model ini mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel terikat. Bentuk pengujiannya adalah sebagai berikut:

$H_0: b_1, b_2, b_3 = 0$, artinya secara simultan tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

$H_a: b_1, b_2, b_3 \neq 0$, artinya secara simultan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

Kriteria pengambilan keputusannya antara lain:

H_0 diterima jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ pada $Sig F > \alpha 5\% (0,05)$

H_a ditolak jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ pada $Sig F < \alpha 5\% (0,05)$

6. Koefisien Determinansi (R^2)

Untuk mengetahui korelasi berganda dan besarnya hubungan berpikir formal terhadap hasil belajar sejarah dapat dilihat dari nilai korelasi dan koefisien determinansi (R^2). Koefisien determinansi digunakan untuk mengetahui keandalan model atau pemilihan variabel bebas dalam menjelaskan variabel terikat.

Berikut rumusnya: $D = r_{xy}^2 \times 100\%$

Dengan demikian, hal ini menunjukkan model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan pengaruh variabel X terhadap variabel Y. Sebaliknya jika determinansi (R^2) semakin kecil (mendekati nol), maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel X terhadap variabel Y semakin kecil. Hal ini menunjukkan model yang digunakan semakin kuat untuk menerangkan bahwa pengaruh variabel X terhadap variabel Y semakin kecil. Sebaliknya jika determinansi (R^2) semakin kecil (mendekati nol), maka dapat dikatakan bahwa pengaruh variabel X terhadap variabel Y semakin kecil. Hal ini menunjukkan bahwa model yang digunakan semakin tidak kuat untuk menerangkan pengaruh variabel X terhadap variabel Y.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Sejarah Singkat PT. Jasa Raharja (Persero) Medan

Sejarah berdirinya Jasa Raharja tidak terlepas dari kebijakan pemerintah untuk melakukan nasionalisasi terhadap Perusahaan-Perusahaan milik Belanda dengan diundangkannya Undang-Undang No.86 tahun 1958 tentang Nasionalisasi Perusahaan Belanda.

Penjabaran dari Undang-Undang tersebut dalam bidang asuransi kerugian, pemerintah melakukan nasionalisasi perusahaan-perusahaan asuransi kerugian Belanda berdasarkan Peraturan Pemerintah (PP) No.6 tahun 1960 tentang Penentuan Perusahaan Asuransi Kerugian Belanda yang dikenakan Nasionalisasi.

Pada tahun 1961, berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 15 Tahun 1961 tentang Pendirian Perusahaan Negara Asuransi Kerugian Eka Karya, keempat PNAK tersebut yang semula berdasarkan Pengumuman Menteri Keuangan (Badan Penguasa Perusahaan-perusahaan Asuransi Kerugian Belanda) No.12631/B.U.M. II. tanggal 9 Februari 1960 yang nama perusahaannya disebut dengan “Ika” menjadi “Eka”.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah itu pula, keempat PNAK tersebut yaitu Eka Bhakti, Eka Dharma, Eka Mulya dan Eka Sakti pada tanggal 1 Januari 1961 dilebur untuk menjadi satu perusahaan dengan nama PNAK Eka Karya. Dengan peleburan tersebut, maka segala hak dan kewajiban, kekayaan, pegawai dan usaha keempat perusahaan tersebut beralih kepada PNAK Eka Karya.

Namun dalam Pengumuman Menteri Keuangan (Badan Penguasa Perusahaan-perusahaan Asuransi Kerugian Belanda) No.: 29495%/B.U.M.II tanggal 31 Desember 1960, penyebutan nama perusahaan-perusahaan tersebut kembali menggunakan “Ika” termasuk perusahaan yang baru didirikan tersebut yaitu “Ika Karya”. Adanya perbedaan tersebut disebabkan karena Pengumuman Menteri Keuangan tersebut diterbitkan mendahului diundangkannya Peraturan Pemerintah Nomor 15 Tahun 1961 tentang Pendirian Perusahaan Negara Asuransi Kerugian Eka Karya yaitu pada tanggal 24 Maret 1961.

PNAK Eka Karya yang berkedudukan dan berkantor pusat di Jakarta dan dapat mempunyai kantor cabang, kantor perwakilan, agen atau koresponden di dalam dan/atau di luar negeri, bergerak dalam bidang usaha perasuransian yaitu:

- a) Mengadakan dan menutup segala macam asuransi termasuk reasuransi, kecuali pertanggungan jiwa.
- b) Memberi perantaraan dalam penutupan segala macam asuransi.

Pada tahun 1965, berdasarkan Peraturan Pemerintah No.8 tahun 1965 tentang Pendirian Perusahaan Negara Asuransi Kerugian Djasa Rahardja, mulai 1 Januari 1965 PNAK Eka Karya dilebur menjadi perusahaan baru dengan nama “Perusahaan Negara Asuransi Kerugian Jasa Raharja” dan seluruh kekayaan, pegawai dan segala hutang piutang PNAK Eka Karya dialihkan kepada PNAK Jasa Raharja.

Sebagaimana PNAK Eka Karya, PNAK Jasa Raharja pun berkedudukan dan berkantor pusat di Jakarta dan dapat mempunyai kantor cabang, kantor perwakilan, sedangkan untuk agen atau koresponden hanya diperkenankan di dalam negeri.

Berbeda dengan PNAK Eka Karya yang memberikan pertanggung jawaban yang bersifat umum untuk segala jenis asuransi, maka PNAK Jasa Raharja didirikan dengan kekhususan memberikan pertanggung jawaban dalam bidang asuransi tanggung jawab kendaraan bermotor dan kecelakaan penumpang termasuk reasuransi dan perantara dalam bidang asuransi tanggung jawab kendaraan bermotor dan kecelakaan penumpang.

Beberapa bulan sejak pendirian PNAK Jasa Raharja, tepatnya tanggal 30 Maret 1965 Pemerintah menerbitkan Surat Keputusan Menteri Urusan Pendapatan, Pembiayaan dan Pengawasan No. B.A.P.N. 1-3-3 yang menunjuk PNAK Jasa Raharja untuk melaksanakan penyelenggaraan Dana Pertanggung Jawaban Kecelakaan Penumpang dan Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan sesuai Undang-Undang Nomor 33 dan Undang-Undang Nomor 34 tahun 1964.

Pada tahun 1970, PNAK Jasa Raharja diubah statusnya menjadi Perusahaan Umum (Perum) Jasa Raharja. Perubahan status ini dituangkan dalam Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No. Kep.750/KMK/IV/II/1970 tanggal 18 November 1970, yang merupakan tindak lanjut dikeluarkannya Undang-Undang Nomor 9 tahun 1969 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1969 Tentang Bentuk-Bentuk Usaha Negara Menjadi Undang-Undang. Pasal 2 ayat 2 dari UU tersebut menyatakan bahwa PERUM adalah Perusahaan Negara yang didirikan dan diatur berdasarkan ketentuan-ketentuan yang termaktub dalam Undang-Undang No. 19 tahun 1960.

Pada tahun 1978 yaitu berdasarkan PP No.34 tahun 1978 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 1965 tentang Pendirian

Perusahaan Umum Asuransi Kerugian “Jasa Raharja”, selain mengelola pelaksanaan UU. No.33 dan UU. No. 34 tahun 1964, Jasa Raharja mendapat mandat tambahan untuk menerbitkan surat jaminan dalam bentuk Surety Bond. Penunjukan tersebut menjadikan Jasa Raharja sebagai pionir penyelenggara surety bond di Indonesia, di saat perusahaan asuransi lain umumnya masih bersifat fronting office dari perusahaan surety di luar negeri sehingga terjadi aliran devisa ke luar negeri untuk kepentingan tersebut.

Kemudian sebagai upaya pengembalian rasa tanggung jawab sosial kepada masyarakat khususnya bagi mereka yang belum memperoleh perlindungan dalam lingkup UU No.33 dan UU No.34 tahun 1964, maka dikembangkan pula usaha Asuransi Aneka.

Kemudian dalam perkembangan selanjutnya, mengingat usaha yang ditangani oleh Perum Jasa Raharja semakin berkembang sehingga diperlukan pengelolaan usaha yang lebih terukur dan efisien, maka pada tahun 1980 berdasarkan PP No.39 tahun 1980 tentang Pengalihan Bentuk Perusahaan Umum Asuransi Kerugian “Jasa Raharja” menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) tanggal 6 November 1980, status Jasa Raharja diubah lagi menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) dengan nama PT (Persero) Asuransi Kerugian Jasa Raharja.

Anggaran Dasar Jasa Raharja yang semula diatur dalam Peraturan Pemerintah pendiriannya, maka sesuai dengan Peraturan Pemerintah No.12 tahun 1969 tentang Perusahaan Perseroan (PERSERO) pengaturannya harus dipisahkan. Anggaran Dasar Jasa Raharja tersebut selanjutnya dituangkan dalam Akte Notaris Imas Fatimah, SH No.49 tahun 1981 tanggal 28 Februari 1981.

Dengan adanya perubahan nomenklatur kementerian, pada tahun ini pula, Pemerintah melalui Menteri Keuangan memperbaharui penunjukan Jasa Raharja

dengan menerbitkan Keputusan Menteri Keuangan No: 337/KMK.011/1981 tanggal 2 Juni 1981 tentang Penunjukan Perusahaan Perseroan (Persero) Asuransi Kerugian Jasa Raharja untuk Menyelenggarakan Dana Pertanggung Jawaban Kecelakaan Penumpang dan Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan.

Pada tahun 1994, pemerintah menetapkan Peraturan Pemerintah Nomor 73 Tahun 1992 tentang Penyelenggaraan Usaha Perasuransian sebagai penjabaran UU No.2 Tahun 1992 tentang Usaha Perasuransian. Peraturan Pemerintah tersebut mengatur antara lain ketentuan yang melarang Perusahaan Asuransi yang telah menyelenggarakan program asuransi sosial untuk menjalankan asuransi lain selain program asuransi sosial.

Sejalan dengan ketentuan tersebut, maka terhitung mulai tanggal 1 Januari 1994 hingga saat ini Jasa Raharja melepaskan usaha asuransi non wajib dan *surety bond* untuk lebih fokus dalam menjalankan program asuransi sosial yaitu menyelenggarakan Dana Pertanggung Jawaban Kecelakaan Penumpang sebagaimana diatur dalam UU. No.33 tahun 1964 dan Dana Kecelakaan Lalu Lintas Jalan sebagaimana diatur dalam UU. No.34 tahun 1964.

2. Visi Dan Misi

a) Visi:

Menjadi perusahaan terkemuka di bidang Asuransi dengan mengutamakan penyelenggaraan program Asuransi Sosial dan Asuransi Wajib sejalan dengan kebutuhan masyarakat.

b) Misi:

- 1) Bakti kepada Masyarakat, dengan mengutamakan perlindungan dasar dan pelayanan prima sejalan dengan kebutuhan masyarakat.

- 2) Bakti kepada Negara, dengan mewujudkan kinerja terbaik sebagai penyelenggara Program Asuransi Sosial dan Asuransi Wajib, serta Badan Usaha Milik Negara.
- 3) Bakti kepada Perusahaan, dengan mewujudkan keseimbangan kepentingan agar produktivitas dapat tercapai secara optimal demi kesinambungan Perusahaan.
- 4) Bakti kepada Lingkungan, dengan memberdayakan potensi sumber daya bagi keseimbangan dan kelestarian lingkungan.

3. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas

Sesuai Peraturan Menteri Negara Badan Usaha No. PER- 01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara dan Peraturan Menteri Keuangan Republik Indonesia nomor 152/PMK.01/2012 Tentang Tata Kelola Perusahaan Yang Baik Bagi Perusahaan Perasuransian, terdapat Organ Perseroan yang terdiri dari Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Dewan Komisaris dan Direksi beserta Unit Kerjanya yang memainkan peran kunci dalam keberhasilan pelaksanaan GCG.

Masing-masing Organisasi Perseroan tersebut mempunyai tugas, fungsi dan tanggung jawab dalam memastikan bahwa penerapan GCG di perusahaan berjalan dengan optimal.

(Struktur Organisasi Terlampir)

1. Tugas Dan Tanggung Jawab

Berikut ini adalah uraian tugas dari PT. Jasa Raharja (Persero) cabang Sumatera Utara, Medan adalah sebagai berikut :

a. Kepala Cabang

Sebagai pimpinan tertinggi PT. Jasa Raharja (Persero) cabang Sumatera Utara, Medan.

b. Bagian Asuransi

1) Kepala Bagian Asuransi

Kepala bagian asuransi merupakan jabatan structural berada dibawah pembinaan dan bertanggung jawab kepada kepala cabang.

Memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :

- a) Mengorganisasikan, mengkoordinir dan mengendalikan fungsi- fungsi yang menjadi tanggung jawabnya dibidang asuransi dalam upaya mencapai tujuan dan sasaran bagian asuransi secara professional dan efisien.
- b) Kelancaran dan ketertiban pelaksanaan pekerjaan serta pengamanan sumber daya di dalam dan di lingkungan unit kerja yang di pimpinnya.
- c) Penyelenggaraan kegiatan pungutan/pemasaran iuran wajib &sumbangan wajib di cabang Sumatera Utara.

2) Kepala Sub Bagian Iuran Wajib

Kepala sub bagian iuran wajib merupakan jabatan structural berada dibawah pembinaan dan bertanggung jawab kepada:

a) Kepala Bagian Asuransi.

Memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :

- i) Mensuversvisi kegiatan di bidang operasional iuran wajib dalam upaya mencapai tujuan dan sasaran sub bagian secara professional dan optimal.

- ii) Kelancaran dan ketertiban pelaksanaan pekerjaan serta pengaman sumber daya di dalam dan di lingkungan unit kerja yang di pimpinnya.
- iii) Kelancaran pungutan/pemasaran UU. No 33 Tahun 1964 di wilayah kerja cabang.
- iv) Pelaksanaan administrasi hasil pungutan/pemasaran UU. No 33 Tahun 1964 di wilayah kerja cabang.

3) Kepala Sub Bagian Sumbangan Wajib, Humas & Hukum

Kepala sub bagian sumbangan wajib, humas & hukum merupakan jabatan structural berada dibawah pembinaan dan bertanggung jawab kepada :

Kepala Bagian Asuransi.

Memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :

- a) Mensupervisi kegiatan di bidang operasi sumbangan wajib dalam upaya mencapai tujuan dan sasaran sub bagian sumbangan wajib, humas & hukum secara professional dan optimal.
- b) Kelancaran dan ketertiban pelaksanaan pekerjaan serta pengaman sumber daya di dalam dan di lingkungan unit kerja yang di pimpinnya.
- c) Kelancaran pungutan/pemasaran UU. No 33 Tahun 1964 di wilayah kerja cabang.
- d) Pelaksanaan administrasi hasil pungutan/pemasaran UU. No 33 Tahun 1964 di wilayah kerja cabang.

4) Bagian Klaim.

a) Kepala Bagian Klaim

Kepala bagian pelayanan klaim merupakan jabatan structural berada dibawah pembinaan dan bertanggung jawab kepada :

Kepala Cabang Memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :

- i) Mengorganisasikan, mengkoordinir dan mengendalikan fungsi- fungsi yang menjadi tanggung jawabnya dibidang klaim dalam upaya mencapai tujuan dan sasaran bagian klaim secara professional, cepat dan akurat.
 - ii) Kelancaran dan ketertiban pelaksanaan pekerjaan serta pengamanan sumber daya di dalam dan di lingkungan unit kerja yang dipimpinnya.
 - iii) Pelayanan Klaim UU No. 33 & 34/1964 di Cabang Sumatera Utara.
- b) Kepala Sub Bagian Pelayanan Klaim

Kepala sub bagian pelayanan klaim merupakan jabatan struktural berada dibawah pembinaan dan bertanggung jawab kepada :

Kepala Bagian Klaim memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

- i) Kelancaran dan ketertiban pelaksanaan pekerjaan serta pengamanan sumber daya di dalam dan di lingkungan unit kerja yang di pimpinnya.
 - ii) Pencatatan dan pelaporan kegiatan pelayanan santunan/klaim di cabang dan perwakilan-perwakilannya.
- c) Kepala Sub Bagian Administrasi Klaim

Kepala sub bagian administrasi klaim merupakan jabatan struktural berada dibawah pembinaan dan bertanggung jawab kepada :

Kepala Bagian Klaim memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut:

- i) Mensupervisi kegiatan di bidang administrasi pelayanan dalam upaya mencapai tujuan dan sasaran sub bagian secara professional dan optimal.
- ii) Kelancaran dan ketertiban pelaksanaan pekerjaan serta pengamanan sumber daya di dalam dan di lingkungan unit kerja yang di pimpinnya.
- iii) Pencatatan dan pelaporan kegiatan pelayanan santunan/klaim di cabang dan perwakilan-perwakilannya.

d) *Mobile Service*

Berada di bawah pimpinan dan bertanggung jawab kepada kepala sub bagian administrasi klaim dan kepala sub bagian pelayanan klaim.

- e) Bagian Administrasi. Kepala bagian administrasi merupakan jabatan struktural berada dibawah pembinaan dan bertanggung jawab kepada kepala Cabang, memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut :
 - i) Mengorganisasikan, mengkoordinir dan mengendalikan fungsi-fungsi yang menjadi tanggung jawabnya dibidang administrasi dalam upaya mencapai tujuan dan sasaran bagian administrasi klaim secara professional, dan efisien.
 - ii) Kepala Bagian Sumber Daya Manusia & Umum kepala sub bagian sumber daya manusia (SDM) & Umum merupakan jabatan structural berada dibawah pembinaan dan bertanggung jawab kepada kepala Bagian Administrasi, memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut : Mensupervisi kegiatan di bidang sumber daya manusia (SDM) dalam upaya mencapai tujuan dan sasaran sub bagian secara professional dan optimal.
 - iii) Kepala Sub Bagian Akuntansi & keuangan, kepala sub bagian akuntansi dan keuangan merupakan jabatan structural berada dibawah pembinaan

dan bertanggung jawab kepada kepala Bagian Administrasi, memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut. Mensupervisi kegiatan dibidang akuntansi dan keuangan dalam upaya mencapai tujuan dan sasaran subbagian secara professional dan optimal.

- iv) Kepala Sub Bagian PKBL, berada dibawah pembinaan dan bertanggung jawab kepada kepala bagian administrasi. Memiliki tugas dan tanggung jawab sebagai berikut: Mensupervisi kegiatan dibidang program kemitraan dan bina lingkungan (PKBL) dalam mencapai tujuan dan sasaran sub bagian secara professional dan optimal.

4. Penyajian Data

Dalam menjawab permasalahan di dalam suatu penelitian perlu kiranya diuraikan karakteristik bagi sumber datanya, sehingga data yang dipergunakan untuk menjawab permasalahan tersebut lebih akurat.

Data yang diperoleh selama penelitian akan disajikan kepada seluruh Karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara sebanyak 90 orang yang dijadikan responden. Dengan jumlah seluruh dari pertanyaan sebanyak 38 item, terdiri dari item pertanyaan Variabel X yaitu :Komunikasi (X_1),Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_2), dan Budaya Organisasi (X_3), dan Variabel Y yaitu : Kinerja Karyawan dan disediakan 5 (lima) alternatif jawaban, yaitu

- a. Sangat setuju (SS) dengan skor 5
- b. Setuju (S) dengan skor 4
- c. Kurang setuju (KS) dengan skor 3
- d. Tidak setuju (TS) dengan skor 2
- e. Sangat tidak setuju (STS) dengan skor 1

Berikut data berdasarkan karakteristik yang dapat diperoleh dari Karyawan

PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara adalah sebagai berikut:

5. Karakteristik Responden

Karakteristik responden diperoleh melalui hasil kuesioner yang telah diisi oleh 90 responden. Karakteristik responden merupakan gambaran dari keberadaan responden di tempat penelitian. Karakteristik tersebut dilihat berdasarkan usia, pendidikan, masa kerja, dan jenis kelamin yang akan dipaparkan pada tabel 4.1, tabel 4.2, tabel 4.3, dan tabel 4.4.

Tabel 4.1. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Karakteristik		Jumlah	%
Usia	30 - 39 Thn	15	10
	40 - 49 Thn	48	54
	> 50 Thn	27	37
Jumlah		90	100

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 4.1 menunjukkan bahwa dari 90 responden yang tertinggi adalah responden yang berusia antara 40-49 yaitu sebanyak 48 responden (54%), diikuti responden yang berusia antara >50 yaitu sebanyak 27 responden (37%). Selanjutnya responden yang berusia antara 30-39 yaitu sebanyak 15 responden (10%).

Tabel 4.2. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan

Karakteristik		Jumlah	%
Pendidikan	Sarjana	46	71
	Magister	24	27
	Doktor	20	2
Jumlah		90	100

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 4.2 menunjukkan bahwa dari 90 responden yang tertinggi adalah responden yang berpendidikan Sarjana yaitu sebanyak 46 responden (71%), diikuti responden yang berpendidikan Magister yaitu sebanyak

24 responden (27%). Selanjutnya responden yang berpendidikanDoktor yaitu sebanyak 20 responden (2%).

Tabel 4.3. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik		Jumlah	%
Masa Kerja	1 - 9 Thn	12	4
	10 - 19 Thn	23	25
	20 - 29 Thn	41	63
	> 30 Thn	14	8
Jumlah		90	100

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 4.3 menunjukkan bahwa dari 90 responden yang tertinggi adalah responden yang memiliki masa kerja 20 – 29 tahun yaitu sebanyak 41 responden (63%), diikuti responden yang masa kerja 10 – 19 tahun yaitu sebanyak 23 responden (25%). Selanjutnya responden yang masa kerja 1 – 9 tahun yaitu sebanyak 12 responden (4%), dan diikuti responden yang masa kerja 1 – 9 tahun yaitu sebanyak 14 responden (4%).

Tabel 4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik		Jumlah	%
Jenis Kelamin	Laki - Laki	52	85
	Perempuan	28	15
Jumlah		90	100

Sumber: Data primer diolah, 2019

Berdasarkan Tabel 4.4 menunjukkan bahwa dari 90 responden yang tertinggi adalah responden yang berjenis kelamin laki-laki yaitu sebanyak 52 responden (85%), sedangkan jenis kelamin perempuan sebanyak 28 responden (15%). Tabel ini menggambarkan bahwa karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara antara jenis kelamin laki-laki dibandingkan dengan perempuan adalah lebih banyak yang berjenis kelamin laki-laki.

Gambaran responden penelitian dapat dilihat pada hasil analisis deskriptif berupa tabel frekuensi. Hasil analisis deskriptif masing-masing variabel penelitian diuraikan sebagai berikut.

Berikut data berdasarkan jawaban responden yang dapat diperoleh dari Karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara adalah sebagai berikut:

6. Analisis Deskriptif (Distribusi Penilaian Responden)

Gambaran responden penelitian dapat dilihat pada hasil analisis deskriptif berupa tabel frekuensi. Hasil analisis deskriptif masing-masing variabel penelitian diuraikan sebagai berikut.

Tabel 4.5 Kategori Penilaian Rata-Rata Jawaban Responden

No.	Score Mean	Kriteria
1	0 – 1,9	Sangat Buruk
2	2 – 2,9	Buruk
3	3 – 3,9	Cukup Baik
4	4 – 4,9	Baik
5	5	Sangat Baik

Sumber: Sugiono(2015)

a. Variabel Komunikasi (X1)

Variabel Komunikasi (X_1) dibentuk oleh 4 (empat) indikator yang terdiri dari Komunikasi dari atas ke bawah ($X_{1.1}$), Komunikasi dari bawah ke atas ($X_{1.2}$), Komunikasi horizontal ($X_{1.3}$) dan Komunikasi diagonal ($X_{1.4}$). Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 4.6 s/d Tabel 4.9.

Tabel 4.6
Penilaian responden terhadap indikator Komunikasi dari atas ke bawah

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Sesama pegawai sudah melakukan komunikasi secara baik.		Bahwa informasi dari pimpinan dapat saya pahami.	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Setuju	11	12,5	16	17,8
Setuju	16	17,8	22	24,4
Netral	15	16,7	18	20,0
Tidak Setuju	28	31,1	24	26,7
Sangat Tidak Setuju	20	22,2	10	11,1
Total	90	100	90	100
Mean	2.6667		3.1111	

Sumber : Pengolahan SPSS Versi 22.00, Tahun 2019

1. Untuk item sesama pegawai sudah melakukan komunikasi secara baik, sebanyak 28 responden (31,1%) menyatakan tidak setuju, dengan nilai rata-rata 2.67. Jawaban ini menggambarkan bahwa kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara buruk mengenai sesama pegawai sudah melakukan komunikasi secara baik.
2. Untuk item bahwa informasi dari pimpinan dapat saya pahami, sebanyak 24 responden (26,7%) menyatakan tidak setuju, dengan nilai rata-rata 3.11. Jawaban ini menggambarkan bahwa kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara cukup baik mengenai bahwa informasi dari pimpinan dapat saya pahami.

Tabel 4.7
Penilaian responden terhadap indikator Komunikasi dari bawah keatas.

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Komunikasi antar bagian di dalam lingkup kantor terjalin dengan baik		Perusahaan menyampaikan pesan melalui media perantara telepon dalam menjalankan tugas	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Setuju	6	6,7	12	13,3

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Komunikasi antar bagian di dalam lingkup kantor terjalin dengan baik		Perusahaan menyampaikan pesan melalui media perantara telepon dalam menjalankan tugas	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Setuju	22	24,4	9	10,0
Netral	14	15,6	16	17,8
Tidak Setuju	12	13,3	31	34,4
Sangat Tidak Setuju	36	40,0	22	24,4
Total	90	100	90	100
Mean	2.4444		2.5333	

Sumber : Pengolahan SPSS Versi 22.00, Tahun 2019

1. Untuk item komunikasi antar bagian di dalam lingkup kantor terjalin dengan baik, sebanyak 36 responden (40,0%) menyatakan sangat tidak setuju, dengan nilai rata-rata 2.44. Jawaban ini menggambarkan bahwa kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara buruk dalam komunikasi antar bagian di dalam lingkup kantor terjalin dengan baik.
2. Untuk item perusahaan menyampaikan pesan melalui media perantara telepon dalam menjalankan tugas, sebanyak 31 responden (34,4%) menyatakan tidak setuju, dengan nilai rata-rata 2.53. Jawaban ini menggambarkan bahwa kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara buruk dalam perusahaan menyampaikan pesan melalui media perantara telepon dalam menjalankan tugas.

Tabel 4.8
Penilaian responden terhadap indikator Komunikasi horizontal.

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Perusahaan menyampaikan pesan secara langsung dalam menjalankan tugas		Pemimpin memberikan tugas sesuai jabatan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Setuju	15	16,7	13	14,4
Setuju	28	31,1	4	4,4
Netral	16	17,8	12	13,3

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Perusahaan menyampaikan pesan secara langsung dalam menjalankan tugas		Pemimpin memberikan tugas sesuai jabatan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Tidak Setuju	27	30,0	50	55,6
Sangat Tidak Setuju	4	4,4	11	12,2
Total	90	100	90	100
Mean	3.2556		2.5333	

Sumber : Pengolahan SPSS Versi 22.00, Tahun 2019

1. Untuk item perusahaan menyampaikan pesan secara langsung dalam menjalankan tugas, sebanyak 28 responden (31,1%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3.26. Jawaban ini menggambarkan bahwa kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara cukup baik dalam perusahaan menyampaikan pesan secara langsung dalam menjalankan tugas.
2. Untuk item pemimpin memberikan tugas sesuai jabatan, sebanyak 50 responden (55,6%) menyatakan tidak setuju, dengan nilai rata-rata 2.53. Jawaban ini menggambarkan bahwa kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara buruk dalam pemimpin memberikan tugas sesuai jabatan.

Tabel 4.9
Penilaian responden terhadap indikator Komunikasi diagonal

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Hubungan yang baik antar karyawan sangat diperlukan		Proses komunikasi dalam perusahaan dalam melaksanakan tugas menciptakan hasil yang maksimal	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Setuju	11	12,2	4	4,4
Setuju	2	2,2	8	8,9
Netral	16	17,8	11	12,2
Tidak Setuju	40	44,4	32	35,6
Sangat Tidak Setuju	21	23,3	35	38,9
Total	90	100	90	100

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Hubungan yang baik antar karyawan sangat diperlukan		Proses komunikasi dalam perusahaan dalam melaksanakan tugas menciptakan hasil yang maksimal	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
<i>Mean</i>	2.3556		2.0444	

Sumber : Pengolahan SPSS Versi 22.00, Tahun 2019

1. Untuk item hubungan yang baik antar karyawan sangat diperlukan, sebanyak 40 responden (44,4%), dengan nilai rata-rata 2.36. Jawaban ini menggambarkan bahwa kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara buruk dalam hubungan yang baik antar karyawan sangat diperlukan.
2. Untuk item proses komunikasi dalam perusahaan dalam melaksanakan tugas menciptakan hasil yang maksimal, sebanyak 35 responden (38,9%) menyatakan sangat tidak setuju, dengan nilai rata-rata 2.04. Jawaban ini menggambarkan bahwa kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara buruk dalam proses komunikasi dalam perusahaan dalam melaksanakan tugas menciptakan hasil yang maksimal.

b. Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional(X₂)

Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X₂) dibentuk oleh 4 (empat) indikator yang terdiri dari Pemimpin harus menjadi contoh yang baik (X_{2.1}), Pemimpin harus bisa memberikan motivasi (X_{2.2}), Pemimpin harus mampu merangsang karyawannya (X_{2.3}) dan Pemimpin harus memberikan perhatian (X_{2.4}).
Gambaran lengkap tanggapan

responden untuk masing-masing indikator secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 4.10 s/d Tabel 4.13.

Tabel 4.10
Penilaian responden terhadap indikator Pemimpin harus menjadi contoh yang baik.

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Mempunyai ide yang membuat saya memikirkan kembali ide-ide saya sebelumnya		Memberikan perhatian secara pribadi kepada mereka yang keliihatan terabaikan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Setuju			8	8,9
Setuju	11	12,2	4	4,4
Netral	22	24,4	13	14,4
Tidak Setuju	27	30,0	30	33,3
Sangat Tidak Setuju	30	33,3	35	38,9
Total	90	100	90	100
<i>Mean</i>	2.1556		2.1111	

Sumber : Pengolahan SPSS Versi 22.00, Tahun 2019

1. Untuk item mempunyai ide yang membuat saya memikirkan kembali ide-ide saya sebelumnya, sebanyak 30 responden (33,3%) menyatakan sangat tidak setuju, dengan nilai rata-rata 2.16. Jawaban ini menggambarkan bahwa kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara buruk dalam mempunyai ide yang membuat saya memikirkan kembali ide-ide saya sebelumnya.
2. Untuk item memberikan perhatian secara pribadi kepada mereka yang keliihatan terabaikan, sebanyak 35 responden (38,9%) menyatakan sangat tidak setuju, dengan nilai rata-rata 2.11. Jawaban ini menggambarkan bahwa kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara buruk dalam proses

komunikasi dalam perusahaan dalam memberikan perhatian secara pribadi kepada mereka yang kelihatan terabaikan

Tabel 4.11
Penilaian responden terhadap indikator Pemimpin harus bisa memberikan motivasi

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Membolehkan saya melihat masalah- masalah sebagai kesempatan belajar		Memperlihatkan kepada saya bahwa dia mengakui prestasi saya	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Setuju	15	16,7	10	11,1
Setuju	19	21,1	14	15,6
Netral	26	28,9	15	16,7
Tidak Setuju	24	26,7	30	33,3
Sangat Tidak Setuju	6	6,7	21	23,3
Total	90	100	90	100
<i>Mean</i>	3.1444		2.5778	

Sumber : Pengolahan SPSS Versi 22.00, Tahun 2019

1. Untuk item membolehkan saya melihat masalah- masalah sebagai kesempatan belajar, sebanyak 26 responden (28,9%) menyatakan netral, dengan nilai rata-rata 3.14. Jawaban ini menggambarkan bahwa kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara cukup baik dalam membolehkan saya melihat masalah- masalah sebagai kesempatan belajar.
2. Untuk item memperlihatkan kepada saya bahwa dia mengakui prestasi saya sebanyak 30 responden (33,3%) menyatakan tidak setuju, dengan nilai rata-rata 2.58. Jawaban ini menggambarkan bahwa kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara buruk dalam proses komunikasi dalam perusahaan dalam memperlihatkan kepada saya bahwa dia mengakui prestasi saya.

Tabel 4.12
Penilaian responden terhadap indikator Pemimpin harus mampu merangsang karyawannya.

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Memberi tahu saya bagaimana saya mengerjakan pekerjaan saya		Puas dengan kinerja saya asalkan dibangun dengan rencana kerja	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Setuju	13	14,4	3	3,3
Setuju	21	23,3	13	14,4
Netral	19	21,1	9	10,0
Tidak Setuju	23	25,6	22	24,4
Sangat Tidak Setuju	14	15,6	43	47,8
Total	90	100	90	100
<i>Mean</i>	2.9556		2.0111	

Sumber : Pengolahan SPSS Versi 22.00, Tahun 2019

1. Untuk item memberi tahu saya bagaimana saya mengerjakan pekerjaan saya, sebanyak 23 responden (25,6%) menyatakan tidak setuju, dengan nilai rata-rata 2.96. Jawaban ini menggambarkan bahwa kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara buruk dalam memberi tahu saya bagaimana saya mengerjakan pekerjaan saya.
2. Untuk item puas dengan kinerja saya asalkan dibangun dengan rencana kerja sebanyak 43 responden (47,8%) menyatakan sangat tidak setuju, dengan nilai rata-rata 2.01. Jawaban ini menggambarkan bahwa kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara buruk dalam puas dengan kinerja saya asalkan dibangun dengan rencana kerja.

Tabel 4.13
Penilaian responden terhadap indikator Pemimpin harus memberikan perhatian.

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Menghindari untuk terlihat dalam pekerjaan kami		Terlihat sebagai simbol kesuksesan dan prestasi	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Setuju	12	13,3	11	12,2

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Menghindari untuk terlihat dalam pekerjaan kami		Terlihat sebagai simbol kesuksesan dan prestasi	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Setuju	5	5,6	2	2,2
Netral	13	14,4	18	20,0
Tidak Setuju	49	54,4	39	43,3
Sangat Tidak Setuju	11	12,2	20	22,2
Total	90	100	90	100
<i>Mean</i>	2.5333		2.3889	

Sumber : Pengolahan SPSS Versi 22.00, Tahun 2019

1. Untuk item menghindari untuk terlihat dalam pekerjaan kami, sebanyak 49 responden (54,4%) menyatakan tidak setuju, dengan nilai rata-rata 2.53. Jawaban ini menggambarkan bahwa kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara buruk dalam menghindari untuk terlihat dalam pekerjaan kami.
2. Untuk item Terlihat sebagai simbol kesuksesan dan prestasi, sebanyak 39 responden (43,3%) menyatakan tidak setuju, dengan nilai rata-rata 2.39. Jawaban ini menggambarkan bahwa kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara buruk dalam terlihat sebagai simbol kesuksesan dan prestasi.

c. Hasil Distribusi Variabel Budaya Organisasi (X₃)

Variabel Budaya Organisasi (X₃) dibentuk oleh 7 (tujuh) indikator yang terdiri dari inovasi (X_{3.1}), perhatian (X_{3.2}), orientasi hasil (X_{3.3}) orientasi orang, (X_{3.4}) orientasi tim, (X_{3.5}) keagresifan (X_{3.6}) dan kemantapan (X_{3.7}). Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 4.14 s/d Tabel 4.20.

Tabel 4.14
Penilaian responden terhadap indikator Inovasi

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Setiap bekerja saya lebih mengutamakan terhadap pelayanan umum dari pada kepentingan pribadi/ kelompok		Apabila diberikan tugas saya berusaha menyelesaikan dengan tepat waktu	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Setuju	4	4,4	5	5,6
Setuju	37	41,1	39	43,3
Netral	38	42,2	32	35,6
Tidak Setuju	5	5,6	10	11,1
Sangat Tidak Setuju	6	6,7	4	4,4
Total	90	100	90	100
<i>Mean</i>	3.3111		3.3444	

Sumber : Pengolahan SPSS Versi 22.00, Tahun 2019

1. Untuk item setiap bekerja saya lebih mengutamakan terhadap pelayanan umum dari pada kepentingan pribadi/ kelompok, sebanyak 38 responden (42,2%) menyatakan netral, dengan nilai rata-rata 3.31. Jawaban ini menggambarkan bahwa kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara cukup baik dalam setiap bekerja saya lebih mengutamakan terhadap pelayanan umum dari pada kepentingan pribadi/ kelompok.
2. Untuk item apabila diberikan tugas saya berusaha menyelesaikan dengan tepat waktu, sebanyak 39 responden (43,3%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3.34. Jawaban ini menggambarkan bahwa kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara cukup baik dalam apabila diberikan tugas saya berusaha menyelesaikan dengan tepat waktu.

Tabel 4.15
Penilaian responden terhadap indikator perhatian

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Jika timbul permasalahan ditempat kerja selalu diselesaikan bersama- sama		Pelayanan yang diberikan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Setuju	5	5,6	2	2,2
Setuju	21	23,3	12	13,3
Netral	50	55,6	48	53,3
Tidak Setuju	12	13,3	23	25,6
Sangat Tidak Setuju	2	2,2	5	5,6
Total	90	100	90	100
<i>Mean</i>	3.1667		2.8111	

Sumber : Pengolahan SPSS Versi 22.00, Tahun 2019

1. Untuk item jika timbul permasalahan ditempat kerja selalu diselesaikan bersama-sama, sebanyak 50 responden (55,6%) menyatakan netral, dengan nilai rata-rata 3.17. Jawaban ini menggambarkan bahwa kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara cukup baik dalam jika timbul permasalahan ditempat kerja selalu diselesaikan bersama- sama.
2. Untuk item pelayanan yang diberikan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan, sebanyak 48 responden (53,3%) menyatakan netral, dengan nilai rata-rata 2.81. Jawaban ini menggambarkan bahwa kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara buruk dalam Pelayanan yang diberikan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.

Tabel 4.16
Penilaian responden terhadap indikator Orientasi Hasil

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Perusahaan memberikan toleransi kepada anggota/ pegawai untuk berani mengamil resiko terhadap apa yang dilakukannya dalam memajukan organisasi/ perusahaan.		Perusahaan menjelaskan mengenai tujuan organisasi kepada anggota/ pegawai untuk membantu mencapai visi perusahaan guna meningkatkan kinerja perusahaan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Setuju	1	1,1		
Setuju	27	30,0	26	28,9
Netral	44	48,9	38	42,2
Tidak Setuju	11	12,2	19	21,1
Sangat Tidak Setuju	7	7,8	7	7,8
Total	90	100	90	100
<i>Mean</i>	3.0444		2.9222	

Sumber : Pengolahan SPSS Versi 22.00, Tahun 2019

1. Untuk item perusahaan memberikan toleransi kepada anggota/ pegawai untuk berani mengamil resiko terhadap apa yang dilakukannya dalam memajukan organisasi/ perusahaan, sebanyak 44 responden (48,9%) menyatakan netral, dengan nilai rata-rata 3.04. Jawaban ini menggambarkan bahwa kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara cukup baik dalam perusahaan memberikan toleransi kepada anggota/ pegawai untuk berani mengamil resiko terhadap apa yang dilakukannya dalam memajukan organisasi/ perusahaan.
2. Untuk item perusahaan menjelaskan mengenai tujuan organisasi kepada anggota/ pegawai untuk membantu mencapai visi perusahaan guna meningkatkan kinerja perusahaan, sebanyak 38 responden (42,2%) menyatakan netral, dengan nilai rata-rata 2.92. Jawaban ini menggambarkan bahwa kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero)

Medan Cabang Sumatera Utara buruk dalam perusahaan menjelaskan mengenai tujuan organisasi kepada anggota/ pegawai untuk membantu mencapai visi perusahaan guna meningkatkan kinerja perusahaan.

Tabel 4.17
Penilaian responden terhadap indikator Orientasi orang

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Perusahaan tempat bapak/ ibu bekerja menjelaskan mengenai harapan organisasi kepada pegawai untuk membantu mencapai visi perusahaan guna meningkatkan kinerja perusahaan		Perusahaan menjelaskan mengenai harapan organisasi kepada anggota/ pegawai untuk membantu mencapai misi perusahaan guna meningkatkan kinerja perusahaan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Setuju			3	3,3
Setuju	21	23,3	20	22,2
Netral	41	45,6	49	54,4
Tidak Setuju	19	21,1	14	15,6
Sangat Tidak Setuju	9	10,0	4	4,4
Total	90	100	90	100
<i>Mean</i>	2.8222		3.0444	

Sumber : Pengolahan SPSS Versi 22.00, Tahun 2019

1. Untuk item Perusahaan tempat bapak/ ibu bekerja menjelaskan mengenai harapan organisasi kepada pegawai untuk membantu mencapai visi perusahaan guna meningkatkan kinerja perusahaan, sebanyak 41 responden (45,6%) menyatakan netral, dengan nilai rata-rata 2.82. Jawaban ini menggambarkan bahwa kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara buruk dalam perusahaan tempat bapak/ ibu bekerja menjelaskan mengenai harapan organisasi kepada pegawai untuk membantu mencapai visi perusahaan guna meningkatkan kinerja perusahaan.
2. Untuk item perusahaan menjelaskan mengenai harapan organisasi kepada anggota/ pegawai untuk membantu mencapai misi

perusahaan guna meningkatkan kinerja perusahaan, sebanyak 49 responden (54,4%) menyatakan netral, dengan nilai rata-rata 3.04. Jawaban ini menggambarkan bahwa kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara cukup baik dalam Perusahaan menjelaskan mengenai harapan organisasi kepada anggota/pegawai untuk membantu mencapai misi perusahaan guna meningkatkan kinerja perusahaan.

Tabel 4.18
Penilaian responden terhadap indikator Orientasi Tim

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan		Tingkat pencapaian volume kerja yang saya hasilkan sesuai dengan harapan perusahaan	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Setuju	3	3,3	1	1,1
Setuju	20	22,2	29	32,2
Netral	53	58,9	49	54,4
Tidak Setuju	11	12,2	4	4,4
Sangat Tidak Setuju	3	3,3	7	7,8
Total	90	100	90	100
<i>Mean</i>	3.1000		3.1444	

Sumber : Pengolahan SPSS Versi 22.00, Tahun 2019

1. Untuk item saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan, sebanyak 53 responden (58,9%) menyatakan netral, dengan nilai rata-rata 3.10. Jawaban ini menggambarkan bahwa kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara cukup baik dalam saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan.
2. Untuk item tingkat pencapaian volume kerja yang saya hasilkan sesuai dengan harapan perusahaan, sebanyak 49 responden (54,4%) menyatakan netral, dengan nilai rata-rata 3.14.. Jawaban ini

menggambarkan bahwa kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara cukup baik dalam tingkat pencapaian volume kerja yang saya hasilkan sesuai dengan harapan perusahaan.

Tabel 4.19
Penilaian responden terhadap indikator Keagresifan

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Perusahaan menetapkan target kerja dengan penuh perhitungan		Dengan pengetahuan yang saya miliki, saya mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Setuju	4	4,4	5	5,6
Setuju	15	16,7	31	34,4
Netral	56	62,2	40	44,4
Tidak Setuju	10	11,1	11	12,2
Sangat Tidak Setuju	5	5,6	3	3,3
Total	90	100	90	100
<i>Mean</i>	3.0333		3.2667	

Sumber : Pengolahan SPSS Versi 22.00, Tahun 2019

1. Untuk item perusahaan menetapkan target kerja dengan penuh perhitungan, sebanyak 56 responden (62,2%) menyatakan netral, dengan nilai rata-rata 3.03. Jawaban ini menggambarkan bahwa kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara cukup baik dalam perusahaan menetapkan target kerja dengan penuh perhitungan.
2. Untuk item dengan pengetahuan yang saya miliki, saya mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik, sebanyak 40 responden (44,4%) menyatakan netral, dengan nilai rata-rata 3.27. Jawaban ini menggambarkan bahwa kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara cukup baik dalam dengan pengetahuan yang saya miliki, saya mampu melaksanakan pekerjaan dengan baik.

Tabel 4.20
Penilaian responden terhadap indikator Kemantapan

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Dengan pengetahuan yang saya miliki, saya dapat menguasai bidang tugas departemen lain		Saya mendahulukan pekerjaan – pekerjaan yang merupakan prioritas kerja	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Setuju	13	14,4	10	11,1
Setuju	4	4,4	22	24,4
Netral	12	13,3	33	36,7
Tidak Setuju	50	55,6	18	20,0
Sangat Tidak Setuju	11	12,2	7	7,8
Total	90	100	90	100
<i>Mean</i>	2.5333		3.1111	

Sumber : Pengolahan SPSS Versi 22.00, Tahun 2019

1. Untuk item dengan pengetahuan yang saya miliki, saya dapat menguasai bidang tugas departemen lain, sebanyak 50 responden (55,6%) menyatakan tidak setuju, dengan nilai rata-rata 2.53. Jawaban ini menggambarkan bahwa kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara buruk dalam dengan pengetahuan yang saya miliki, saya dapat menguasai bidang tugas departemen lain.
2. Untuk item saya mendahulukan pekerjaan – pekerjaan yang merupakan prioritas kerja, sebanyak 33 responden (36,7%) menyatakan netral, dengan nilai rata-rata 3.11. Jawaban ini menggambarkan bahwa kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara cukup baik dalam saya mendahulukan pekerjaan – pekerjaan yang merupakan prioritas kerja.

d. Hasil Distribusi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Variabel Kinerja Karyawan (Y_1) dibentuk oleh 4 (empat) indikator yang terdiri dari kualitas ($Y_{1.1}$), kuantitas ($Y_{1.2}$), pelaksanaan tugas ($Y_{1.3}$) dan tanggung jawab ($Y_{1.4}$). Gambaran lengkap tanggapan responden untuk masing-masing indikator secara lengkap dapat dilihat pada Tabel 4.21 s/d Tabel 4.24.

Tabel 4.21
Penilaian responden terhadap indikator Kualitas

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Saya handal dalam melaksanakan prosedur kerja		Saya mencari cara lain ketika saya mengalami kebutuhan kerja	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Setuju	16	17,8	12	13,3
Setuju	22	24,4	9	10,6
Netral	18	20,0	16	17,8
Tidak Setuju	24	26,7	31	34,4
Sangat Tidak Setuju	10	11,1	22	24,4
Total	90	100	90	100
<i>Mean</i>	3.1111		2.5333	

Sumber : Pengolahan SPSS Versi 22.00, Tahun 2019

1. Untuk item saya handal dalam melaksanakan prosedur kerja, sebanyak 24 responden (26,7%) menyatakan tidak setuju, dengan nilai rata-rata 3.11. Jawaban ini menggambarkan bahwa kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara cukup baik dalam saya handal dalam melaksanakan prosedur kerja.
2. Untuk item saya mencari cara lain ketika saya mengalami kebutuhan kerja, sebanyak 31 responden (34,4%) menyatakan tidak setuju, dengan nilai rata-rata 2.53. Jawaban ini menggambarkan bahwa kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara buruk dalam saya mencari cara lain ketika saya mengalami kebutuhan kerja.
- 3.

Tabel 4.22

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Untuk menghasilkan suatu pekerjaan yang praktis, saya proaktif didalam mengerjakan pekerjaan baru.		Saya taat terhadap semua aturan dan prosedur kerjanya ditetapkan dalam suatu pekerjaan.	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Setuju	15	16,7	10	11,1
Setuju	28	31,1	14	15,6
Netral	16	17,8	15	16,7
Tidak Setuju	27	30,0	30	33,3
Sangat Tidak Setuju	4	4,4	21	23,3
Total	90	100	90	100
<i>Mean</i>	3.2556		2.5778	

Penilaian responden terhadap indikator Kuantitas.

Sumber : Pengolahan SPSS Versi 22.00, Tahun 2019

1. Untuk item untuk menghasilkan suatu pekerjaan yang praktis, saya proaktif didalam mengerjakan pekerjaan baru, sebanyak 28 responden (31,1%) menyatakan setuju, dengan nilai rata-rata 3.26. Jawaban ini menggambarkan bahwa kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara cukup baik dalam untuk menghasilkan suatu pekerjaan yang praktis, saya proaktif didalam mengerjakan pekerjaan baru.
2. Untuk item saya taat terhadap semua aturan dan prosedur kerjanya ditetapkan dalam suatu pekerjaan, sebanyak 30 responden (33,3%) menyatakan tidak setuju, dengan nilai rata-rata 2.58. Jawaban ini menggambarkan bahwa kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara buruk dalam saya taat terhadap semua aturan dan prosedur kerjanya ditetapkan dalam suatu pekerjaan.

Tabel 4.23
Penilaian responden terhadap indikator Pelaksanaan Tugas.

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Saya taat terhadap tugas yang diberikan oleh atasan saya.		Saya mampu mengerjakan tugas sesuai dengan waktu yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Setuju	13	14,4	3	3,3
Setuju	21	23,3	13	14,4
Netral	18	20,0	7	7,8
Tidak Setuju	23	25,6	22	24,4
Sangat Tidak Setuju	15	16,7	45	50,0
Total	90	100	90	100
<i>Mean</i>	2.9333		1.9667	

Sumber : Pengolahan SPSS Versi 22.00, Tahun 2019

1. Untuk item saya taat terhadap tugas yang diberikan oleh atasan saya, sebanyak 23 responden (25,6%) menyatakan tidak setuju, dengan nilai rata-rata 2.93. Jawaban ini menggambarkan bahwa kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara buruk dalam saya taat terhadap tugas yang diberikan oleh atasan saya.
2. Untuk item saya mampu mengerjakan tugas sesuai dengan waktu yang sudah ditetapkan oleh perusahaan, sebanyak 45 responden (50,0%) menyatakan sangat tidak setuju, dengan nilai rata-rata 1.97. Jawaban ini menggambarkan bahwa kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara sangat buruk dalam saya mampu mengerjakan tugas sesuai dengan waktu yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.

Tabel 4.24 Penilaian responden terhadap indikator Tanggung Jawab

Jawaban Responden	Item Pertanyaan			
	Pegawai menyelesaikan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang sudah diberikan kepadanya		Mampu menjaga tanggung jawab yang di berikan oleh perusahaan.	
	Frekuensi	%	Frekuensi	%
Sangat Setuju	4	4,4	10	11,1
Setuju	8	8,9	22	24,4
Netral	11	12,2	31	34,4
Tidak Setuju	32	35,6	18	20,0
Sangat Tidak Setuju	35	38,9	9	10,0
Total	90	100	90	100
<i>Mean</i>	2.0444		3.0667	

Sumber : Pengolahan SPSS Versi 22.00, Tahun 2019

1. Untuk item pegawai menyelesaikan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang sudah diberikan kepadanya, sebanyak 35 responden (38,9%) menyatakan sangat tidak setuju, dengan nilai rata-rata 2.04. Jawaban ini menggambarkan bahwa kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara buruk dalam pegawai menyelesaikan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang sudah diberikan kepadanya.
2. Untuk item mampu menjaga tanggung jawab yang di berikan oleh perusahaan, sebanyak 31 responden (34,4%) menyatakan netral, dengan nilai rata-rata 3.07. Jawaban ini menggambarkan bahwa kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara cukup baik dalam mampu menjaga tanggung jawab yang di berikan oleh perusahaan.

7. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

a) Uji Validitas

Gambaran responden penelitian dapat dilihat pada hasil analisis deskriptif berupa tabel frekuensi. Hasil analisis deskriptif masing-masing variabel penelitian diuraikan sebagai berikut.

Untuk mengetahui kelayakan butir-butir dalam daftar pertanyaan (angket) yang telah di sajikan pada responden maka perlu di lakukan uji validitas. Apabila validitas setiap pertanyaan lebih besar ($>$) 0,30, maka butir pernyataan di anggap valid (Rusiadi 2013). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel Item-Total Statistic, hasil pengolahan SPSS dengan memasukkan data jawaban responden dari variabel X1 Komunikasi, X2 Gaya Kepemimpinan Transformasional, X3 Budaya Organisasi dan Y Kinerja yang di sajikan pada tabel berikut:

**Tabel 4.25 Hasil Uji Validitas Komunikasi
Item-Total Statistics**

Simbol	r_{hitung}	r_{kritis}	Keterangan
Pernyataan X1.1.1	0,824	0,3	Valid
Pernyataan X1.1.2	0,720	0,3	Valid
Pernyataan X1.2.1	0,797	0,3	Valid
Pernyataan X1.2.2	0,788	0,3	Valid
Pernyataan X1.3.1	0,565	0,3	Valid
Pernyataan X1.3.2	0,634	0,3	Valid
Pernyataan X1.4.1	0,784	0,3	Valid
Pernyataan X1.4.2	0,826	0,3	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2019

Dari tabel 4.25 di atas hasil output SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom r_{hitung} yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Hasil uji validitas dari 8 (delapan) butir pernyataan pada variabel komunikasi dapat dinyatakan valid (sah) karena nilai koefisien lebih besar dari 0,30.

Tabel 4.26 Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan Transformasional
Item-Total Statistics

Simbol	r_{hitung}	r_{kritis}	Keterangan
Pernyataan X2.1.1	0,866	0,3	Valid
Pernyataan X2.1.2	0,922	0,3	Valid
Pernyataan X2.2.1	0,689	0,3	Valid
Pernyataan X2.2.2	0,767	0,3	Valid
Pernyataan X2.3.1	0,722	0,3	Valid
Pernyataan X2.3.2	0,875	0,3	Valid
Pernyataan X2.4.1	0,730	0,3	Valid
Pernyataan X2.4.2	0,866	0,3	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2019

Dari tabel 4.26 di atas hasil output SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom r_{hitung} yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Hasil uji validitas dari 8 (delapan) butir pernyataan pada variabel gaya kepemimpinan transformasional dapat dinyatakan valid (sah) karena nilai koefisien lebih besar dari 0,30.

Tabel 4.27 Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi
Item-Total Statistics

Simbol	r_{hitung}	r_{kritis}	Keterangan
Pernyataan X3.1.1	0,589	0,3	Valid
Pernyataan X3.1.2	0,683	0,3	Valid
Pernyataan X3.2.1	0,452	0,3	Valid
Pernyataan X3.2.2	0,612	0,3	Valid
Pernyataan X3.3.1	0,629	0,3	Valid
Pernyataan X3.3.2	0,660	0,3	Valid
Pernyataan X3.4.1	0,749	0,3	Valid

Pernyataan X3.4.2	0,685	0,3	Valid
Pernyataan X3.5.1	0,604	0,3	Valid
Pernyataan X3.5.2	0,625	0,3	Valid
Pernyataan X3.6.1	0,645	0,3	Valid
Pernyataan X3.6.2	0,480	0,3	Valid
Pernyataan X3.7.1	0,357	0,3	Valid
Pernyataan X3.7.2	0,510	0,3	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2019

Dari tabel 4.27 di atas hasil output SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom r_{hitung} yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada tabulasi jawaban responden. Hasil uji validitas dari 14 (empat belas) butir pernyataan pada variabel budaya organisasi dapat dinyatakan valid (sah) karena nilai koefisien lebih besar dari 0,30.

Tabel 4.28 Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan
Item-Total Statistics

Simbol	r_{hitung}	r_{kritis}	Keterangan
Pernyataan Y.1.1	0,772	0,3	Valid
Pernyataan Y.1.2	0,774	0,3	Valid
Pernyataan Y.2.1	0,571	0,3	Valid
Pernyataan Y.2.2	0,802	0,3	Valid
Pernyataan Y.3.1	0,784	0,3	Valid
Pernyataan Y.3.2	0,840	0,3	Valid
Pernyataan Y.4.1	0,793	0,3	Valid
Pernyataan Y.4.2	0,614	0,3	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2019

Dari tabel 4.28 di atas hasil output SPSS diketahui nilai validitas terdapat pada kolom r_{hitung} yang artinya nilai korelasi antara skor setiap butir dengan skor total pada

tabulasi jawaban responden. Hasil uji validitas dari 8 (delapan) butir pernyataan pada variabel kinerja dapat dinyatakan valid (sah) karena nilai koefisien lebih besar dari 0,30.

b) Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah derajat ketepatan, ketelitian atau keakuratan yang ditunjukkan oleh instrumen pengukuran. Butir angket dikatakan reliabel atau handal apabila jawaban seseorang terhadap angket adalah konsisten. Dalam penelitian ini untuk menentukan angket reliabel atau tidak dengan menggunakan alpha cronbach. Angket dikatakan reliabel jika alpha cronbach $> 0,60$ dan tidak reliabel jika sama dengan atau dibawah 0,60.

Reliabilitas dari pernyataan angket yang telah diajukan penulis kepada responden dalam penelitian ini akan terlihat pada tabel *Reliability Statistics* yang disajikan dalam tabel dibawah ini:

Tabel 4.29 Hasil Uji Reliabilitas X1 Komunikasi
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.884	8

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 22 (2019)

Dari tabel 4.29 di atas, hasil output SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar $0,885 > 0,60$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 8 (delapan) butir pernyataan pada variabel komunikasi adalah reliabel atau dikatakan handal.

Tabel 4.30 Hasil Uji Reliabilitas X2 Gaya Kepemimpinan Transformasional
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.920	8

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 22 (2019)

Dari tabel 4.30 di atas, hasil output SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar $0,920 > 0,60$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 8 (delapan) butir pernyataan pada variabel gaya kepemimpinan transformasional adalah reliabel atau dikatakan handal.

Tabel 4.31 Hasil Uji Reliabilitas X3 Budaya Organisasi
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.848	14

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 22 (2019)

Dari tabel 4.31 di atas, hasil output SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar $0,848 > 0,60$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 14 (empat belas) butir pernyataan pada variabel budaya organisasi adalah reliabel atau dikatakan handal.

Tabel 4.32 Hasil Uji Reliabilitas Y Kinerja
Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.885	8

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 22 (2019)

Dari tabel 4.32 di atas, hasil output SPSS diketahui nilai *Cronbach's Alpha* sebesar $0,885 > 0,60$ sehingga dapat disimpulkan bahwa pernyataan yang telah disajikan kepada responden yang terdiri dari 8 (delapan) butir pernyataan pada variabel kinerja adalah reliabel atau dikatakan handal.

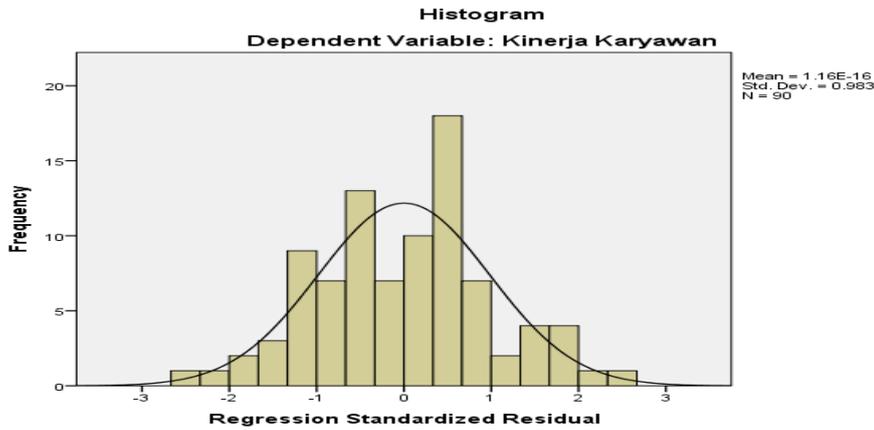
8. Teknik Analisis Data

a. Uji Asumsi Klasik

Sebelum melakukan pengujian hipotesis dari penelitian ini, terlebih dahulu dilakukan pengujian asumsi klasik untuk memastikan bahwa alat uji regresi berganda dapat digunakan atau tidak.

1) Uji Normalitas

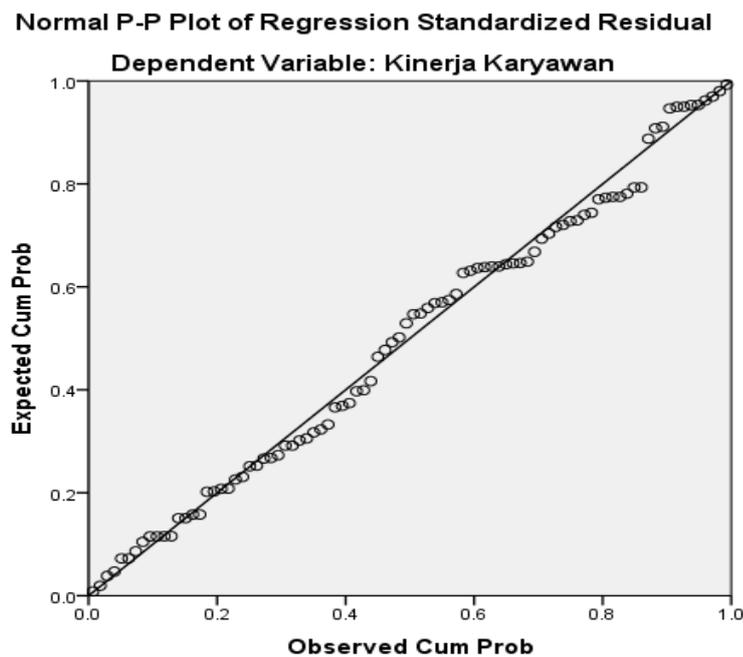
Pengujian normalitas data dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi, variabel dependen dan independennya memiliki distribusi normal atau tidak. Uji normalitas dilakukan dengan analisis grafik yaitu pada Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual. Apakah data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Ada pun uji normalitas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 4.1 Curva Histogram

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 22 (2019)

Dari hasil output SPSS Gambar 4.1 Kurva histogram normalitas menunjukkan gambar pada histogram memiliki pola (lonceng) atau data tersebut tidak menceng ke kiri atau menceng ke kanan. Maka dapat disimpulkan model regresi memenuhi asumsi uji normalitas data.



Gambar 4.2 P-P Plot of Regression Standarized Residual

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 22 (2019)

Berdasarkan gambar 4.2. dapat dilihat bahwa titik – titik menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal. Penyebaran titik – titik

menggambarkan data – data hasil jawaban responden telah berdistribusi secara normal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

Tabel 4.33 Hasil *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test*
One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		90
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.04100641
Most Extreme Differences	Absolute	.069
	Positive	.069
	Negative	-.052
Test Statistic		.069
Asymp. Sig. (2-tailed)		.200 ^{c,d}

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

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

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 22 (2019)

Sebuah model regresi yang dikatakan memenuhi asumsi normalitas yakni apabila nilai residual *Asymp.Sig (2-tailed)* lebih besar dari 0,05. Nilai *Kolmogorov-smirnov test* 0,200 artinya > dari 0,05 , maka dapat dinyatakan data dalam penelitian ini secara statistik berdistribusi normal dan telah memenuhi persyaratan untuk digunakan.

2) Uji Multikolinieritas

Model regresi pada Uji multikolinieritas berguna untuk mengetahui seberapa kuat korelasi antar variabel independen, gejala nya dapat dilihat dari nilai Tolerance dan Variance Inflation Factor (VIF). Kedua nilai ini akan menjelaskan setiap variabel independen manakan yang dijelaskan oleh variabel dependen lainnya. Nilai yang dipakai untuk Tolerance > 0.10 dan VIF < 5.0, maka tidak terjadi multikolinieritas seperti pada tabel 4.34 sbb:

**Tabel 4.34 Hasil Uji Multikolinieritas
Coefficients^a**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	-.654	1.308		-.500	.618		
Komunikasi	.662	.062	.673	10.712	.000	.224	4.461
Gaya Kepemimpinan Transformasional	.268	.061	.282	4.414	.000	.217	4.610
Budaya Organisasi	.069	.033	.069	2.076	.041	.812	1.232

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

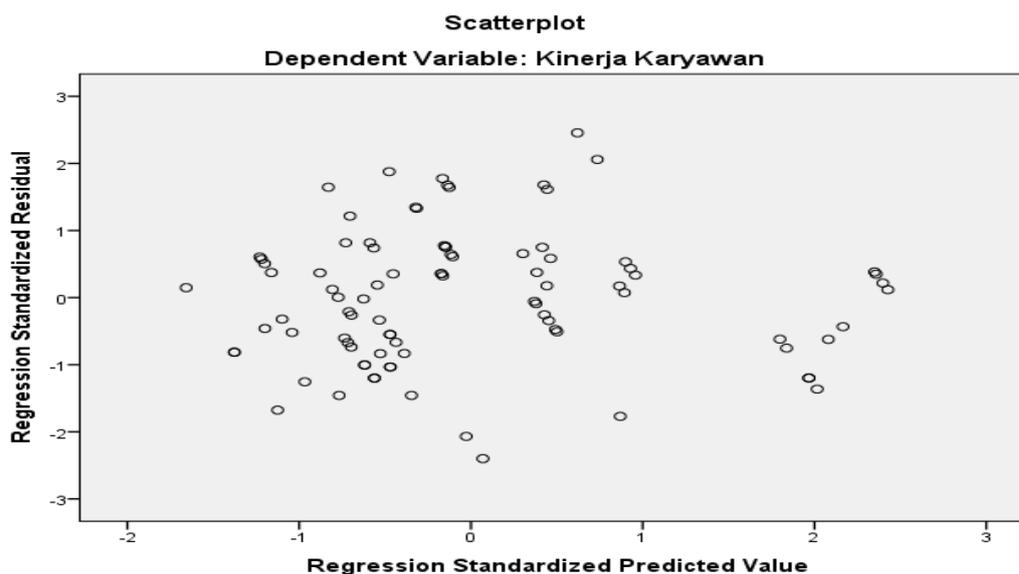
Sumber: Pengolahan SPSS Versi 22, 2019

Berdasarkan Tabel 4.34 terlihat diatas bahwa angka VIF variabel Komunikasi (X1) adalah 4.461, Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2) 4.610, dan Budaya Organisasi (X3) adalah 1.232 lebih besar dari 1 (satu) dan nilai tolerance Komunikasi (X1) adalah 0,224, Gaya Kepemimpinan Transformasional (X2), 0.217 dan Budaya Organisasi (X3) 0,812 lebih kecil dari 10, ini menunjukkan bahwa variabel independen dalam penelitian ini tidak saling berkorelasi sesama variabel dependennya atau tidak terjadi multikolinieritas

3) Uji Heterokedatisitas

Model regresi dianggap tidak terjadi heterokedatisitas apabila titik – titik menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola tertentu dan secara terus menerus bergeser menjauhi garis nol. Pengujian heteroskedastisitas secara visual bisa dilihat pada grafik Scatterplot dibawah ini.

Gambar 4.3 Hasil Uji Heteroskedasitas



Gambar 4.3 Grafik Scatterplot
Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 22 (2019)

Berdasarkan gambar 4.3 diatas menggambarkan bahwa titik – titik menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola tertentu, ini menunjukkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak terjadi heteroskedastisitas, sehingga layak digunakan untuk memprediksi pengaruh sistem pelaksanaan pengadaan barang/jasa dan kompetensi terhadap kinerja pegawai berdasarkan variabel independennya.

9. Persamaan Regresi Linier Berganda

Regresi linier berganda bertujuan menghitung besarnya pengaruh dua atau lebih variabel bebas terhadap satu variabel terikat dan memprediksi variabel terikat dengan menggunakan dua atau lebih variabel bebas. Rumus analisis regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + e$$

**Tabel 4.35 Persamaan Regresi Linier Berganda
Coefficients^a**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	-.654	1.308		-.500	.618		
Komunikasi Gaya Kepemimpinan Transformasional Budaya Organisasi	.662	.062	.673	10.712	.000	.224	4.461
	.268	.061	.282	4.414	.000	.217	4.610
	.069	.033	.069	2.076	.041	.812	1.232

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Hasil Pengolahan SPSS Versi 22 (2019)

Berdasarkan tabel 4.35 tersebut diperoleh regresi linier berganda sebagai berikut $Y = 0, -654 + 0,662 X_1 + 0,268 X_2 + 0,069 X_3 + e$

Interpretasi dari persamaan regresi linier berganda adalah:

- 1) Jika faktor Komunikasi (X_1), Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_2), Budaya Organisasi (X_3) dianggap konstan, maka nilai Kinerja Karyawan (Y) adalah -0,654.
- 2) Jika faktor Komunikasi (X_1) naik satu satuan, maka nilai Kinerja Karyawan (Y) adalah 0,662.
- 3) Jika faktor Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_2) naik satu satuan, maka nilai Kinerja Karyawan (Y) adalah 0,268.
- 4) Jika faktor Budaya Organisasi (X_3) naik satu satuan, maka nilai Kinerja Karyawan (Y) adalah 0,069.

10. Pengujian Hipotesis

Dalam analisis dan melakukan pengujian hipotesis, maka data diolah dengan alat bantu statistik yaitu *Statistical Product and Service Solution* (SPSS) versi 19.00. Data – data yang telah diperoleh kemudian diuji dengan melakukan :

a. Uji Parsial (t)

Uji parsial pada dasarnya menunjukkan seberapa jauh pengaruh masing-masing variabel independen Komunikasi (X_1), dan Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_2) dan Budaya Organisasi (X_3) terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan (Y).

Berikut hasil pengujian hipotesis penelitian secara parsial seperti terlihat pada Tabel 4.36:

Tabel 4.36 Hasil Uji-t Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.654	1.308		-.500	.618
	Komunikasi	.662	.062	.673	10.712	.000
	Gaya Kepemimpinan Transformasional	.268	.061	.282	4.414	.000
	Budaya Organisasi	.069	.033	.069	2.076	.041

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

Sumber: Pengolahan SPSS Versi 22 (2019)

Berdasarkan tabel 4.36 menunjukkan bahwa nilai *Coefficients* secara parsial dari nilai – nilai masing – masing variabel sebagai berikut:

1) Variabel Komunikasi (X_1)

Nilai t_{hitung} variabel Komunikasi (X_1) adalah 10.712 dan nilai t_{tabel} sebesar 1.987 maka $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($10.712 > 1.987$) dan nilai Sig. < 0.05 ($0.000 < 0.05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa komunikasi (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan (Y) yaitu sebesar 0,662.

2) Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_2)

Nilai t_{hitung} variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional nilai t_{hitung} 4.414 maka $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($4.414 > 1.987$) dan nilai Sig. < 0.05 ($0.000 < 0.05$),

sehingga dapat disimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan(Y) yaitu sebesar 0.268.

3) Variabel Budaya Organisasi (X_3)

Nilai t_{hitung} variabel Budaya Organisasi nilai t_{hitung} 2.076 maka $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2.076 > 1.987$) dan nilai Sig. < 0.05 ($0.041 < 0.05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa Budaya Organisasi (X_3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja karyawan(Y) yaitu sebesar 0,069.

b. Uji Serempak *simultant* (F)

Setelah pengujian secara parsial (uji t) maka selanjutnya menentukan pengujian secara serempak/simultan atau disebut uji F. Dalam uji F ini bertujuan untuk menguji secara serempak pengaruh variabel Komunikasi (X_1), dan Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_2) dan Budaya Organisasi (X_3) terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan (Y). Hasil pengujian hipotesis penelitian secara serempak dapat dilihat pada Tabel 4.37 .

Tabel 4.37 Hasil Uji F

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4505.741	3	1501.914	348.389	.000 ^b
	Residual	370.748	86	4.311		
	Total	4876.489	89			

a. Dependent Variable: Kinerja Karyawan

b. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Komunikasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional

Sumber: Pengolahan SPSS Versi 22 (2019)

Dari Tabel 4.37 gambaran data terlihat bahwa nilai F_{hitung} sebesar 348.389 dengan tingkat signifikan 0,000. Selanjutnya cara memperoleh nilai F_{tabel} dengan tingkat signifikan 95% ($\alpha = 0,05$) adalah menggunakan rumus ($F_{tabel} = F(K : n-k) = F(3:87) = 2.71$) jadi nilai F_{tabel} adalah sebesar 2.71. Dapat disimpulkan bahwa nilai $F_{hitung} 348.389 >$ nilai $F_{tabel} 2.71$. Artinya secara simultan terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel Komunikasi (X_1), dan Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_2) dan Budaya Organisasi (X_3) terhadap variabel dependen Kinerja Karyawan (Y).

11. Koefisien Determinasi (R^2)

Hasil uji determinasi (R^2) dapat dilihat dari nilai koefisien determinasi pada tabel berikut :

Tabel 4.38 Hasil Uji Determinasi

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.961 ^a	.924	.921	2.07630

a. Predictors: (Constant), Budaya Organisasi, Komunikasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan tabel 4.38 dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) Besarnya nilai *adjusted R Square* sebesar 0,921 atau 92,1% memberikan penjelasan bahwa variabel penelitian ini mampu menjelaskan tentang variabel Kinerja karyawan (Y) sebesar 92,1% sedang sisanya sebesar 7,9% dipengaruhi oleh faktor – faktor lain diluar penelitian ini seperti variabel lingkungan kerja, komitmen, dan lain sebagainya.

- 2) Nilai R sebesar 0.961 menunjukkan terdapat hubungan yang sangat erat antara Komunikasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan.

Tabel 4.39
Tipe hubungan pada Uji determinasi

Nilai	Interpretasi
0,0 – 0,19	Sangat Tidak Erat
0,2 – 0,39	Tidak Erat
0,4 – 0,59	Cukup Erat
0,6 – 0,79	Erat
0,8 – 0,99	Sangat Erat

Sumber : Sugiono (2016)

B. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil pengujian yang telah dilakukan, maka akan dilakukan pembahasan terhadap hipotesis yang telah diajukan untuk melihat kebenaran dari hipotesis yang telah diajukan sebelumnya. Pembahasan terhadap hipotesis yang telah diajukan dibahas pada sub-bab berikut:

1. Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komunikasi di PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara, berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari analisis regresi linear berganda melalui uji t yang bertanda positif dengan nilai t_{hitung} sebesar 10.712 dan nilai signifikan sebesar 0,000. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 1 (satu) dalam penelitian ini teruji dan dapat diterima. Arah positif menunjukkan bahwa jika Komunikasi meningkat, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,662 satuan. Dengan kata lain ketika komunikasi di PT.

Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara yang terdiri dari komunikasi dari atas ke bawah, komunikasi dari bawah ke atas, komunikasi horizontal dan komunikasi diagonal maka kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara akan meningkat pula. Hasil penelitian ini sependapat dengan penelitian Ardiansyah (2016) menunjukkan bahwa “komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan”.

Hasil penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian untuk mengetahui Pengaruh komunikasi secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara telah terlaksana dan selanjutnya hasil penelitian ini juga telah menyelesaikan/ menjawab permasalahan yang ada diidentifikasi masalah poin no. 1 yaitu karyawan merasa komunikasi di dalam perusahaan kurang berjalan dengan baik sehingga dalam hasil dalam pelaksanaan tugas kurang maksimal telah terjawab.

2. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional di PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara, berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari analisis regresi linear berganda melalui uji t yang bertanda positif dengan nilai t_{hitung} sebesar 4.414 dan nilai signifikan sebesar 0,000. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 2 (satu) dalam penelitian ini teruji dan dapat diterima. Arah positif menunjukkan bahwa jika kepemimpinan transformasional meningkat, maka kinerja karyawan akan meningkat sebesar 0,268 satuan. Dengan kata lain ketika kepemimpinan transformasional di PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara yang terdiri dari pemimpin harus menjadi contoh yang baik, pemimpin harus bisa memberikan motivasi, pemimpin harus mampu merangsang karyawannya dan pemimpin harus memberikan perhatian maka kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan

Cabang Sumatera Utara akan meningkat pula. Hasil penelitian ini sependapat dengan penelitian Hardjono (2013) menunjukkan bahwa “Kepemimpinan Transformasional secara bersama–sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan”.

Hasil penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara telah terlaksana dan selanjutnya hasil penelitian ini juga telah menyelesaikan/ menjawab permasalahan yang ada diidentifikasi masalah poin no. 2 yaitu karyawan merasa tidak mempunyai kesempatan untuk menuangkan ide-ide ataupun inovasinya telah terjawab.

3. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi di PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara, berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari analisis regresi linear berganda melalui uji t yang bertanda positif dengan nilai t_{hitung} sebesar 2.076 dan nilai signifikan sebesar 0,041.

Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat di simpulkan bahwa Hipotesis 3 (satu) dalam penelitian ini teruji dan dapat diterima. Arah positif menunjukkan bahwa jika budaya organisasimeningkat, maka kinerja karyawan akan

meningkat sebesar 0,069 satuan. Dengan kata lain ketika budaya organisasi di PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara yang terdiri dari inovasi, perhatian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, kemantapan maka kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara akan meningkat pula. Hasil penelitian ini sependapat dengan penelitian Prima Nugraha S (2010) menunjukkan bahwa “Budaya organisasi secara bersama–sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan”.

Hasil penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi secara parsial terhadap kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara. telah terlaksana dan selanjutnya hasil penelitian ini juga telah menyelesaikan/ menjawab permasalahan yang ada diidentifikasi masalah poin no. 3 yaitu karyawan tidak bisa menguasai bidang tugas dari departemen lain karena kurangnya pengetahuan yang dimilikinya telah terjawab.

4. Pengaruh Komunikasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komunikasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi di PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara, berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini terlihat dari analisis regresi linear berganda melalui uji F yang bertanda positif dengan nilai f_{hitung} sebesar 348.389 dengan tingkat signifikan sebesar 0,000.

Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa Hipotesis 4 (empat) dalam penelitian ini teruji dan dapat diterima. Arah positif

menunjukkan bahwa setiap ada peningkatan Komunikasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi yang dilakukan oleh PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara, akan menyebabkan meningkatnya kinerja karyawan di PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara secara bersamaan.

Dengan kata lain ketika komunikasi yang terdiri dari komunikasi dari atas ke bawah, komunikasi dari bawah ke atas, komunikasi horizontal dan komunikasi diagonal, Gaya kepemimpinan transformasional yang terdiri dari pemimpin harus menjadi contoh yang baik, pemimpin harus bisa memberikan motivasi, pemimpin harus mampu merangsang karyawannya dan pemimpin harus memberikan perhatian, budaya organisasi yang terdiri dari inovasi, perhatian, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, keagresifan, kemantapan dan kinerja yang terdiri dari kualitas, kuantitas, pelaksanaan tugas dan tanggung jawab maka kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara akan meningkat pula. Hasil penelitian ini sependapat dengan penelitian Maulizar, Musnadi, dan Yunus (2012) menunjukkan bahwa “terdapat pengaruh antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja”.

Hasil penelitian ini sesuai dengan tujuan penelitian untuk mengetahui pengaruh komunikasi, gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara telah terlaksana dan selanjutnya hasil penelitian ini juga telah menyelesaikan/ menjawab permasalahan yang ada diidentifikasi masalah pada poin no. 4 yaitu karyawan kurang mampu mengerjakan tugas sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan telah terjawab.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan analisis hasil penelitian dan pembahasan tentang Analisis Pengaruh Komunikasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Komunikasi terhadap kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara. Teruji dan dapat diterima berdasarkan nilai t_{hitung} variable Komunikasi (X_1) adalah 10.712 dan nilai t_{tabel} sebesar 1.987 maka $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($10.712 > 1.987$) dan nilai Sig. < 0.05 ($0.000 < 0.05$). Besarnya pengaruh dari Komunikasi (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,662, yang berarti setiap ada peningkatan Komunikasi (X_1), maka akan meningkatkan Kinerja karyawan (Y).
2. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Gaya Kepemimpinan Transformational terhadap Kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara. Hal ini dapat dilihat berdasarkan nilai t_{hitung} variable Gaya Kepemimpinan Transformational (X_2) adalah 4.414 dan nilai t_{tabel} sebesar 1.987 maka $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($4.414 > 1.987$) dan nilai Sig. < 0.05 ($0.000 < 0.05$). Besarnya pengaruh dari Gaya Kepemimpinan Transformational (X_2) terhadap Kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara (Y) sebesar 0,268, yang berarti setiap adanya peningkatan gaya

kepemimpinan transformational (X_2) maka akan meningkatkan kinerja karyawan (Y).

3. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan PT. JasaRaharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara. Hal ini dapat dilihat berdasarkan nilai t_{hitung} variable Budaya Organisasi (X_3) adalah 2.076 dan nilai t_{table} sebesar 1.987 maka $t_{hitung} > t_{table}$ ($2.076 > 1.987$) dan nilai Sig. < 0.05 ($0.041 < 0.05$). Besarnya pengaruh dari Budaya Organisasi (X_3) terhadap Kinerja karyawan PT. Jasa Raharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara (Y) sebesar 0,033, yang berarti setiap adanya peningkatan budaya organisasi (X_2) maka akan meningkatkan kinerja karyawan (Y).
4. Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan secara simultan antara Komunikasi, Gaya Kepemimpinan Transformational dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja karyawan PT. JasaRaharja (Persero) Medan Cabang Sumatera Utara. Teruji dan dapat diterima berdasarkan nilai F_{hitung} sebesar 348.389 dengan tingkat signifikan 0,000, lebih besar dari nilai F_{tabel} dengan tingkat signifikan 95% ($\alpha = 0,05$) adalah sebesar 2.71 = ($348.389 > 2.71$).

B. Saran

Berdasarkan beberapa kesimpulan hasil penelitian yang telah diperoleh, maka terdapat beberapa saran yang dapat peneliti ajukan, yaitu:

1. Disarankan kepada perusahaan untuk mempertahankan ketenrtuan perusahaan dalam menyampaikan pesan secara langsung dalam menjalankan tugas. Disarankan juga bagi perusahaan untuk memperhatikan proses komunikasi

dalam perusahaan yang kurang baik. Solusinya yang dapat dilakukan adalah dengan membuat membuat pelatihan agar komunikasi yang ada di perusahaan berjalan dengan baik.

2. Disarankan bagi perusahaan untuk mempertahankan membolehkan karyawan melihat masalah-masalah sebagai kesempatan belajar, selain itu disarankan juga bagi perusahaan untuk memperhatikan kepuasan kinerja karyawan yang harus dibangun dengan rencana kerja. Solusi yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan apresiasi atau sebuah penghargaan yang mana nantinya dapat memicu semangat kerja menjadi lebih meningkat dan juga memotivasi staf pengajar yang lainnya agar dapat berprestasi juga.
3. Disarankan bagi perusahaan untuk tetap mempertahankan karyawan yang apabila diberikan tugas mereka menyelesaikan dengan tepat waktu, disarankan bagi perusahaan untuk memperhatikan dengan pengetahuan yang dimiliki, karyawan belum dapat menguasai bidang tugas departemen lain. Solusinya adalah dengan memberikan tugas dan tanggung jawab kepada karyawan dan memberikan pengarahan atau pelatihan untuk semua bidang.
4. Disarankan bagi perusahaan untuk tetap mempertahankan untuk menghasilkan suatu pekerjaan yang praktis, karyawan proaktif didalam mengerjakan pekerjaan baru, disarankan bagi perusahaan untuk memperhatikan pegawai yang belum mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Solusinya adalah dengan cara memberikan dispen bagi karyawan yang tidak mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang sudah ditetapkan oleh perusahaan agar memberikan efek jera dan sekaligus memotivasi karyawan juga.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, R. (2019). Analisis Kualitas Sistem Informasi Manajemen Terhadap Kinerja Karyawan Pdam Tirta Wampu Stabat. *Jurnal Manajemen Bisnis (JMB)*, 31(1), 15-21.
- Andika, R. (2018). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Pengawasan Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada Pt Artha Gita Sejahtera Medan. *Jumant*, 9(1), 95-103.
- Ananda, G. C. (2019). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Frekuensi Beli Konsumen Pada Pasar Swalayan Maju Bersama Marendal Medan. *Jurnal Abdi Ilmu*, 12(2), 20-32.
- Ardian, N. (2020, April). Payments System At E-Commerce And Income Tax In Indonesia. In *Proceedings Of The International Seminar (Vol. 1, No. 1, pp. 51-57)*.
- Blanchard K.H. (2016), *Nilai Stratejik SDM*. Jakarta, Erlangga.
- Bass dan Avolio, (2011), *Directing Ledership*. Surabaya, Balai Bahasa.
- Cahyani, (2014), *Pengaruh Globalisasi Terhadap Profesi Akuntan Publik Indonesia*. Gema, Edisi 33, No. 3, Juni 2001, hlm 1-12.
- Dharma, (2011), *Manajemen Kinerja, Falasafah Teori & Penerapannya*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Davis dan Newstrom, (2015), *Perilaku Dalam Organisasi*, Edisi ketujuh, Penerbit Erlangga, Jakarta
- El Fikri, M. (2018). Pengaruh Harga dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Rumah Makan Sidempuan Medan. *JUMANT*, 9(1), 1-11.
- Heidjrachman dan Husnan, (2013), *Manajemen Persoalia*. Cetakan Kesebelas. BPFE. Yogyakarta.
- Harahap, R. (2018). Analisa Kepuasan Kerja Karyawan Di Cv. Rezeki Medan. *Jumant*, 8(2), 97-102.
- Hasibuan, H. A., Purba, R. B., & Siahaan, A. P. U. (2016). Productivity assessment (performance, motivation, and job training) using profile matching. *SSRG Int. J. Econ. and Management Stud*, 3(6).
- Hasibuan, (2016), *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta, GunungAgung.
- Hartiti, (2013), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia. Jakarta
- Indrawan, M. I., & SE, M. (2015). Pengaruh Promosi Jabatan dan Mutasi terhadap Prestasi Kerja Pegawai PT. Bank Mandiri (Persero) Cabang Ahmad Yani Medan. *Jurnal ilmiah Integritas*, 1(3).
- Koesmono, (2016), *Teori Budaya Organisasi Cetakan Pertama*. Jakarta, PT. Rineka Cipta.

- Kendra, (2013), *Manajemen Sumber Daya Manusia: Kebijakan Kinerja Karyawan*. Edisi 1. Cetakan Kedelapan. BPFE. Yogyakarta
- Luthans (2016), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, PT. Salemba Empat.
- Lako, (2014), *Perilaku Organisasi*. Edisi Kesepuluh. PT. Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta.
- Mangkunegara, (2015), *Evaluasi Kinerja SDM*, Cetakan Ketiga, Bandung: Penerbit Refika Aditama
- Maryoto, (2010), *Kebijakan Kinerja Karyawan*, Yogyakarta, BPFE
- Nasution, M. D. T. P., & Rossanty, Y. (2018). Country of origin as a moderator of halal label and purchase behaviour. *Journal of Business and Retail Management Research*, 12(2).
- Pratama, S. (2019). Analisa Pengaruh Sumberdaya Manusia, Prasarana Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Studi Pada Pegawai Universitas Pembangunan Panca Budi Medan. *Jumant*, 11(1), 235-250.
- Pratama, S. (2019). Effect of Organizational Communication and Job Satisfaction on Employee Achievement at Central Bureau of Statistics (BPS) Binjai City.
- Robbins & Judge, (2010), *Perilaku Organisasi : Organizational Behavior*, Buku I, Edisi 12, Salemba Empat, Jakarta.
- Setiawan, N. (2018). Peranan Persaingan Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan (Resistensi Terhadap Transformasi Organisasional). *Jumant*, 6(1), 57-63.
- Siregar, N. (2018). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Minat Beli Konsumen Dalam Menggunakan Indihome Sebagai Penyedia Jasa Internet Di Kota Medan (Studi Kasus Kantor Plaza Telkomcabang Iskandar Muda No. 35 Medan Baru). *JUMANT*, 7(1), 65-76.
- Suryo, (2010), *Pengantar Manajemen*, Edisi I, Cetakan I, Prenada Media, Jakarta
- Sobirin, (2017), *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Cetakan Kesembilan. Penerbit YKPN. Yogyakarta
- Sugiyono, (2014), *Metodologi Penelitian Administrasi*, Penerbit Alfabeta, Bandung
- Tampubolon, (2014), *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Mandar Maju
- Veitzhal Rivai, (2014), *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*, Bandung, PT. Remaja Rosdakarya.
- Yukl, (2010), *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Gramedia Pustaka Group, Jakarta.
- Ardiana, (2013), IDKR., Brahmayanti, L.A., & Subaedi. (2010). *Kompetensi SDM UKM dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja UKM di Surabaya*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol. 12

- Cahyono & Suharto, (2015), *Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Di Sekretariat DPRD Propinsi Jawa Tengah*, jurnal, JRBI Vol. 1, Yogyakarta
- Wakhyuni, E. (2018, October). An Empirical Investigation of the Effect of Workload and SOPs on Employees Work Morale. In International Conference of ASEAN Perspective and Policy (ICAP) (Vol. 1, No. 1, pp. 251-257).
- Yanti, E. D., & Sanny, A. (2018). The Influence of Motivation, Organizational Commitment, and Organizational Culture to the Performance of Employee Universitas Pembangunan Panca Budi.