



**ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN
KARISMATIK, BUDAYA ORGANISASI, DAN
KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA PENGURUS
CABANG NAHDLATUL ULAMA JEMBER**

*ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF CHARISMATIC LEADERSHIP,
ORGANIZATIONAL CULTURE, AND COMMUNICATION ON THE
PERFORMANCE THE CARETAKER NAHDLATUL ULAMA JEMBER*

SKRIPSI

Oleh:

MUHAMMAD ALI HASBI IHSANI

160810201050

**UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
2020**



**ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN
KARISMATIK, BUDAYA ORGANISASI, DAN
KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA PENGURUS
CABANG NAHDLATUL ULAMA JEMBER**

*ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF CHARISMATIC LEADERSHIP,
ORGANIZATIONAL CULTURE, AND COMMUNICATION ON THE
PERFORMANCE THE CARETAKER NAHDLATUL ULAMA JEMBER*

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

Oleh:

MUHAMMAD ALI HASBI IHSANI

160810201050

**UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
2020**

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN RI
UNIVERSITAS JEMBER - FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

SURAT PERNYATAAN

Nama : Muhammad Ali Hasbi Ihsani
Nim : 160810201050
Jurusan : S-1 Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul Skripsi : Analisis Pengaruh Kepemimpinan Karismatik, Budaya Organisasi, dan Komunikasi terhadap Kinerja Pengurus Cabang Nahdlatul Ulama Jember.

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya saya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggung jawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika saya ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, April 2020

Yang menyatakan,

Muhammad Ali Hasbi Ihsani

NIM. 160810201050

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : ANALISIS PENGARUH KEPEMIMPINAN
KARISMATIK, BUDAYA ORGANISASI, DAN
KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA PENGURUS
CABANG NAHDLATUL ULAMA JEMBER

Nama Mahasiswa : Muhammad Ali Hasbi Ihsani

NIM : 160810201050

Jurusan : S-1 Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Disetujui Tanggal :

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Drs. N.G. Krishnabudi, M.Agb.

NIP.196304021988021001

Prof. Dr. Isti Fadah, M.Si

NIP.196610201990022001

Mengetahui,
Koordinator Program Studi S-1 Manajemen

Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E., M.M.

NIP. 197805252003122002

PENGESAHAN

Judul Skripsi

Analisis Pengaruh Kepemimpinan Karismatik, Budaya Organisasi, dan Komunikasi terhadap Kinerja Pengurus Cabang Nahdlatul Ulama Jember.

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : Muhammad Ali Hasbi Ihsani
NIM : 160810201050
Jurusan : Manajemen

Telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal :

dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

SUSUNAN TIM PENGUJI

Ketua : Drs. Moch. Syaharudin, M.M. :
NIP. 195509191985031003

Sekretaris : Tatok Endhiarto, S.E., M.Si. :
NIP. 196004041989021001

Anggota : Dr. Arnis Budi Susanto, S.E., M.Si :
NIP. 760014663

Mengetahui,
Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Jember

Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak., CA.
NIP. 197107271995121001

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan kepada:

1. Puji syukur kehadirat Allah SWT telah memberikan rahmat dan kasih sayangnya, sehingga saya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan lancar.
2. Terimakasih kepada Bapak Sunarto dan Ibu Khotidjah selaku kedua orang tua saya yang menjadi motivasi saya dalam menyelesaikan studi ini sampai selesai.
3. Terimakasih kepada kakek dan nenek tercinta, Niman dan Sumiati yang selalu memberikan dukungan dan semangat, serta keluarga besarku yang senantiasa memberikan Do'a yang terbaik, sehingga saya bisa menyelesaikan studi sampai perguruan tinggi alhamdulillah dengan lancar
4. Terimakasih kepada Bapak Nyoman Gede Krishna Budi yang telah sangat sabar dalam membimbing saya hingga skripsi ini dapat terselesaikan. Semoga semua kebaikan bapak senantiasa dibalas oleh Tuhan YME.
5. Terimakasih kepada Ibu Wiji Utami yang membimbing saya, semoga senantiasa almarhumah diberikan tempat yang terbaik disisi-Nya. Serta terimakasih pula kepada Ibu Isti Fadah yang memberi pengarahan kepada saya.
6. Terimakasih kepada sahabat/i angkatan 2016 , terkhusus sahabat Arul, Haryo, Nailul, Edo, Heru, Firdaus, Moses, dan Rizqi serta sahabat-sahabati lainnya yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu, telah menjadi bagian dari sejarah perjalanan hidup ini.
7. Terimakasih kepada para senior, keluarga besar PMII Rayon FEB UNEJ yang sudah menjadi bagian dari keluarga baru.
8. Terimakasih kepada teman-teman KKN 126 dan orang-orang Desa Bayeman, Arjasa-Situbondo.
9. Terimakasih pula kepada Almamater tercinta, kampus kebanggaan Universitas Jember.

MOTTO

“Tunjukilah Kami jalan yang lurus”

(QS. Al-Fatihah: 6)

“Sesungguhnya Kami telah memberikan kepadamu nikmat yang banyak.”

(QS. Al-Kautsar: 1)

“Do’a itu romantis, karena dengannya Kita mengambil cinta dari langit lalu Tuhan menebarkannya di muka Bumi”

(MAHI)

“Kau mengaku mencintainya, lalu kau berbuat maksiat. Itu sungguh mustahil, karena tanda Cinta adalah ketaatan”

(MAHI)

Semua orang hidup terikat dan bergantung pada pengetahuan atau persepsinya sendiri, itu disebut kenyataan. Tetapi pengetahuan atau persepsi itu sesuatu yang samar. Bisa saja kenyataan itu hanya ilusi, semua orang hidup dalam asumsi.”

(Itachi Uchiha)

“Taqwa, Intelektual, Profesional”

(PMII)

RINGKASAN

Analisis Pengaruh Kepemimpinan Karismatik, Budaya Organisasi, dan Komunikasi terhadap Kinerja Pengurus Cabang Nahdlatul Ulama Jember; Muhammad Ali Hasbi Ihsani; 160810201050; 2020; 103 halaman; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Dewasa ini keberadaan sumber daya manusia (SDM) merupakan hal yang penting bagi suatu organisasi maupun perusahaan. Lihat saja perkembangan revolusi industri 4.0 saat ini yang sudah dihadapi bangsa kita, dilain itu jepang bahkan sudah siap dengan *society* 5.0, dimana masyarakat yang berpusat pada manusia. Pentingnya dalam suatu organisasi adalah kinerja. Pada penelitian kali ini dari pengamatan yang dilakukan memunculkan beberapa fenomena yakni kepemimpinan karismatik, budaya organisasi, dan komunikasi terhadap kinerja PCNU (Pengurus Cabang Nahdlatul Ulama) Jember.

Tujuan penelitian ini yaitu untuk menguji dan menganalisis apakah Kepemimpinan karismatik, Budaya Organisasi, dan Komunikasi merupakan variabel yang berpengaruh terhadap kinerja PCNU Jember secara parsial. Jumlah Populasi pada penelitian ini 58 orang, menggunakan teknik sampling jenuh dimana semua populasi di jadikan sampel. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode kuesioner, wawancara, dan studi pustaka. Adapun metode analisis menggunakan analisis regresi linier berganda.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan karismatik berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja PCNU Jember, begitu pula dengan Budaya Organisasi dan Komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja PCNU Jember. Adapun saran yang diberikan pada penelitian ini bahwa kepemimpinan karismatik Gus Aab di PCNU Jember yang sudah baik dipertahankan, Budaya organisasi yang juga sudah menjadi pedoman dan nilai-nilai yang dipegang teguh sampai saat ini senantiasa di jaga, serta komunikasi untuk menjaga keutuhan organisasi itu sendiri.

SUMMARY

Analysis of the Influence of Charismatic Leadership, Organizational Culture, and Communication on the Performance the Caretaker Nahdlatul Ulama Jember; Muhammad Ali Hasbi Ihsani;160810201150; 2020; 103 pages; Department of Management, Faculty of Economics and Business, University of Jember.

Today the existence of human resources (HR) is important for an organization or company. Just look at the development of the 4.0 industrial revolution currently facing our nation, on the other hand Japan is even ready with Society 5.0, where a human-centered society. The importance in an organization is performance. In this study, observations made gave rise to several phenomena, namely charismatic leadership, organizational culture, and communication on the performance the PCNU (Caretaker Nahdlatul Ulama Jember).

The purpose of this study is to examine and analyze whether Charismatic Leadership, Organizational Culture, and Communication are variables that partially influence the performance of PCNU Jember. The population in this study was 58 people, using a saturated sampling technique in which all populations were sampled. Data collection methods used were questionnaire, interview, and literature study methods. The method of analysis uses multiple linear regression analysis.

Based on the results of the study showed that charismatic leadership had a significant positive effect on the performance of PCNU Jember, as well as the Organizational Culture and Communication had a positive effect on the performance of PCNU Jember. The advice given in this study is that the charismatic leadership of Gus Aab at PCNU Jember which has been well maintained, organizational culture which has also become guidelines and values held firm to date has always been maintained, as well as communication to maintain the integrity of the organization itself.

PRAKATA

Puji syukur ke hadirat Allah SWT atas segala rahmat dan hidayahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Analisis Pengaruh Kepemimpinan Karismatik, Budaya Organisasi, dan Komunikasi terhadap Kinerja Pengurus Cabang Nahdlatul Ulama Jember”. Skripsi ini diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Strata Satu (S-1) pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Saya menyadari pada penulisan skripsi ini masih memiliki banyak kekurangan yang disebabkan karena keterbatasan kemampuan sebagai penulis. Dalam penyusunan skripsi ini, tidak terlepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu saya sebagai penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak.,CA, selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Ibu Dr. Novi Puspitasari, S.E., M.M., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember
3. Ibu Dr. Ika Barokah Suryaningsih, S.E., M.M. selaku Koordinator Program Studi S-1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
4. Bapak Drs. Nyoman Gede Krishnabudi, M.Agb. selaku Dosen Pembimbing Utama yang telah banyak memberikan motivasi, semangat, bimbingan, serta saran yang bermanfaat sehingga skripsi ini dapat selesai dengan baik.
5. Ibu Wiji Utami, S.E., M.Si. almarhumah dan dilanjutkan Prof. Dr. Isti Fadah, M.Si. selaku Dosen Pembimbing Anggota yang memberi masukan.
6. Tim penguji Bapak Drs. Moch. Syaharudin, MM. Tatok Endhiarto, S.E., M.Si., dan Dr. Arnis Budi Susanto, S.E, M.Si yang telah meluangkan waktu, tenaga guna menguji saya sehingga menyelesaikan tugas akhir studi ini.
7. Bapak Drs. Moch. Syaharudin, M.M. selaku dosen Pembimbing Akademik yang telah meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan selama proses belajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

8. Seluruh dosen dan staf administrasi yang telah memberikan ilmu dan bantuannya sampai akhirnya dapat menyelesaikan studi ini di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
9. Kedua orang tua saya Bapak Sunarto dan Ibu Khotijah, serta keluarga besar saya
10. Seluruh sahabat-sahabati di PMII Rayon FEB UNEJ, para senior, alumni, anggota dan khususnya sahabat 2016; Arul, Edo, Haryo, Heru, Nailul, Firdaus, serta sahabat-sahabat yang lain yang tidak bisa dituliskan satu persatu.
11. Teman-teman seperjuangan Program Studi Manajemen angkatan 2016, yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, terimakasih atas kebersamaan dan semangatnya dalam berbagai hal.

Semoga Allah SWT selalu memberikan rahmat dan hidayahNya kepada semua pihak yang telah membantu hingga skripsi ini bisa terselesaikan dengan baik. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat khususnya bagi almamater tercinta, serta bagi setiap pembaca pada umumnya.

Jember, April 2020

Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL	i
HALAMAN JUDUL	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
HALAMAN PERSEMBAHAN	vi
HALAMAN MOTTO	vii
RINGKASAN	viii
SUMMARY	ix
PRAKATA	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR LAMPIRAN	xvii
BAB 1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Landasan Teori.....	8
2.1.1 Kepemimpinan Karismatik	8
2.1.2 Budaya Organisasi	13
2.1.3 Komunikasi	20
2.1.4 Kinerja.....	28
2.2 Penelitian Terdahulu	32
2.3 Kerangka Konseptual	37
2.4 Hipotesis Penelitian.....	37
2.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Karismatik terhadap Kinerja	37

2.4.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja	38
2.4.3 Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja	38
BAB 3. METODE PENELITIAN.....	40
3.1 Rancangan Penelitian	40
3.2 Populasi dan Sampel	40
3.3 Jenis dan Sumber Data	41
3.3.1 Jenis Data	41
3.3.2 Sumber Data.....	41
3.4 Metode Pengumpulan Data.....	41
3.5 Identifikasi Variabel.....	42
3.6 Definisi Operasional Variabel.....	43
3.7 Skala Pengukuran Variabel.....	45
3.8 Metode Analisis Data.....	46
3.8.1 Uji Instrumen	46
3.8.2 Normalitas Data	48
3.8.3 Analisis Regresi Linier Berganda	48
3.8.4 Uji Asumsi Klasik.....	49
3.8.5 Uji Hipotesis	50
3.9 Kerangka Pemecahan Masalah	51
BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN	53
4.1 Gambaran Umum Organisasi.....	53
4.1.1 Profil PCNU Jember	53
4.1.2 Aqidah-Asas dan Tujuan Nahdlatul Ulama	54
4.1.3 Struktur PCNU Jember Masa Khidmat 2019-2024	55
4.2 Deskripsi Statistik Data atau Variabel Penelitian	56
4.2.1 Karakteristik Responden.....	56
4.2.2 Deskripsi Variabel Penelitian	58
a. Deskripsi Variabel Kepemimpinan Karismatik.....	
b. Deskripsi Variabel Budaya Organisasi.....	
c. Deskripsi Variabel Komunikasi.....	

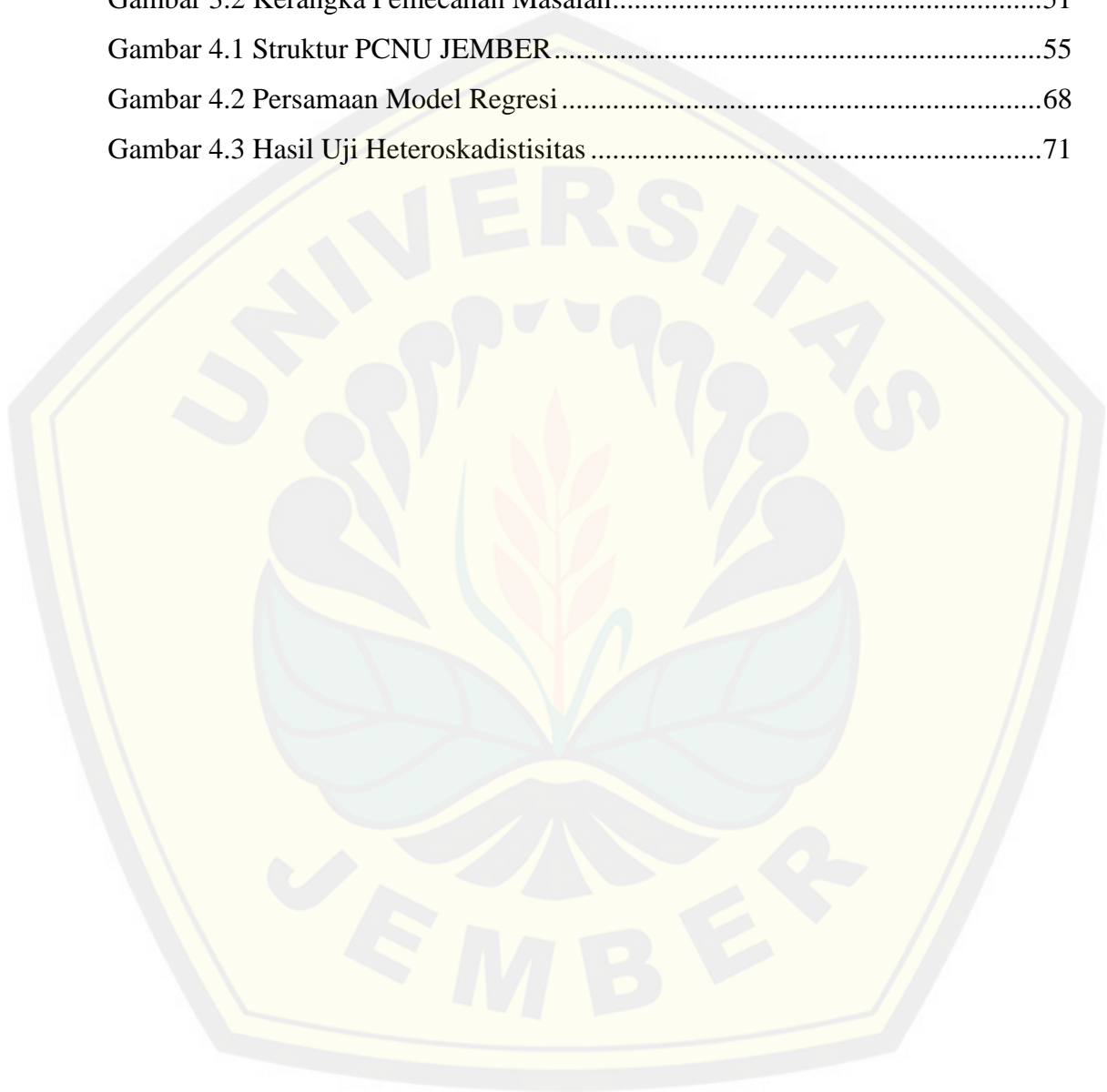
4.3 Hasil Analisis Data.....	64
4.3.1 Uji Instrumen	64
a. Uji Validitas.....	
b. Uji Reliabilitas.....	
4.3.2 Uji Normalitas Data	66
4.3.3 Uji Analisis Regresi Linier Berganda	67
4.3.4 Uji Asumsi Klasik.....	69
a. Uji Multikolinearitas.....	
b. Uji Heteroskedastisitas	
4.3.5 Uji Hipotesis	71
4.4 Pembahasan.....	73
4.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Karismatik terhadap Kinerja	73
4.4.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja	75
4.4.3 Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja	77
4.5 Keterbatasan Penelitian.....	79
BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN.....	80
5.1 Kesimpulan	80
5.2 Saran.....	81
DAFTAR PUSTAKA	82
LAMPIRAN.....	88

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu	35
Tabel 4.1 Data Responden Berdasarkan Usia	56
Tabel 4.2 Data Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	57
Tabel 4.3 Data Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	57
Tabel 4.4 Data Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	58
Tabel 4.5 Jawaban Responden Terhadap Variabel Kepemimpinan Karismatik	59
Tabel 4.6 Jawaban Responden Terhadap Variabel Budaya Organisasi	60
Tabel 4.7 Jawaban Responden Terhadap Variabel Komunikasi.....	62
Tabel 4.8 Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja	63
Tabel 4.9 Hasil Uji Validitas.....	65
Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas	66
Tabel 4.11 Hasil Uji Normalitas	67
Tabel 4.12 Hasil Uji Regresi Linier Berganda.....	68
Tabel 4.13 Hasil Uji Multikolinearitas.....	70
Tabel 4.14 Hasil Uji Hipotesis	72

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual	37
Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah.....	51
Gambar 4.1 Struktur PCNU JEMBER.....	55
Gambar 4.2 Persamaan Model Regresi	68
Gambar 4.3 Hasil Uji Heteroskadistisitas	71



DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1.Kuesioner Penelitian.....	86
Lampiran 2.Rekapitulasi Kuesioner.....	88
Lampiran 3.Uji Validitas.....	91
Lampiran 4. Hasil Uji Reliabilitas	95
Lampiran 5. Hasil Uji Normalitas.....	96
Lampiran 6. Hasil Uji Analisis Regresi Linear Berganda.....	96
Lampiran 7. Hasil Uji Asumsi Klasik.....	97
Lampiran 8.Hasil Uji Hipotesis.....	98
Lampiran 9. r Tabel.....	99
Lampiran 10. t Tabel.....	101

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dewasa ini keberadaan sumber daya manusia (SDM) merupakan hal yang penting bagi suatu organisasi atau perusahaan, karena memuat pemikir-pemikir yang dapat memajukan maupun menurunkan kolektifitas dan kerja-kerja bagi organisasi tersebut. Bagi organisasi yang besar dan memiliki daya sensitifitas tinggi akan selalu melihat kemungkinan yang akan terjadi dimasa depan. Lihat saja perkembangan revolusi industri 4.0 hari ini yang sudah di hadapi bangsa kita, dilain sisi hari ini jepang sudah siap dengan society 5.0 dimana masyarakat yang berpusat pada manusia (*human-centered*) untuk menyeimbangkan antara teknologi dan sumber daya manusia itu sendiri (karinov.co.id).

Saat ini kita disibukkan dengan membangun sistem yang berkemajuan, selain itu kita juga di tuntutan untuk membangun karakter anak-anak bangsa ditengah perubahan zaman. Perlu adanya perubahan pola pikir serta pola gerak lebih lanjut akan fenomena ini, sehingga ada penyeimbang di antara keduanya. Kondisi ini pada hakikatnya perlu yang ada diprioritaskan dari keduanya, hal tersebut namun jangan sampai membuat surut semangat untuk menghadapi tantangan global dan yang terpenting untuk memberikan pelayanan terbaik bagi masyarakat secara luas.

Kecanggihan teknologi hari ini bisa dikatakan cukup “kejam”, karena mampu menggerus suatu organisasi maupun perusahaan yang tak mampu bersaing akan membuat orang-orang didalamnya susah dalam menjawab isu-isu regional maupun mancanegara akan tergilas. Maka dari itu, sumber daya manusia (*human resources*) merupakan aset yang paling berharga bagi sebuah organisasi ataupun perusahaan. Tidak dipungkiri dengan adanya sumber daya manusia dapat mencetuskan gagasan-gagasan baru yang akan membawa kejayaan bagi organisasi tersebut. Bagaimana pengelolaan dan jalannya sebuah roda organisasi juga perlu membaca rintangan yang akan di hadapi oleh sebuah organisasi, guna mengantisipasi maupun meminimalisir konflik serta hambatan yang menghadang di kemudian hari. Seperti yang dikemukakan Sutrisno (2011) bahwa betapapun

majunya suatu teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, namun jika diseimbangkan dengan sumber daya manusia yang memadai maka akan sulit bagi suatu organisasi untuk mencapai tujuannya.

Organisasi NU (Nahdlatul Ulama) ialah organisasi yang identik dengan sosial ini bergerak dalam bidang keagamaan, pendidikan, sosial, dan ekonomi. Nahdlatul Ulama sendiri merupakan salah satu organisasi yang memiliki basis anggota terbesar di Negara Kesatuan Republik Indonesia dengan. Kehadiran Nahdlatul Ulama sebagai upaya dalam menjaga dan merawat tradisi leluhur “Walisongo” dalam menjalankan kehidupan berbangsa dan beragama (NU.or.id). Demikian tugas yang diemban oleh Nahdlatul Ulama dengan orang yang banyak didalamnya, secara struktural maupun kultural NU harus terlibat dalam menjaga dan melestarikan nilai-nilai, menjawab kepentingan nasional, dan dunia Islam pada umumnya, pentingnya juga adalah bagaimana organisasi ini bisa tetap eksis dalam menjaga perdamaian dunia.

Pada organisasi ini (PCNU Jember) fenomena yang dapat diamati dengan beberapa kacamata, yang mana peneliti melihat sumbangsi yang dilakukan oleh PCNU Jember yang konsisten dalam menjaga dan melestarikan ukhuwah bagi umat. Selain itu perlu ditelaah dari kepemimpinan KH. Abdullah Syamsul Arifin (Gus Aab) yang menjabat ketua Tanfidziyah PCNU Jember selama 3 periode ini, keberhasilan itu juga bisa dijadikan sebagai hipotesa sementara bahwa kepemimpinan beliau dilihat sebagai bentuk bahwa kepercayaan dari para pengurus, baik pengurus dari tingkat cabang, majelis wakil cabang (MWC), maupun ranting, tetap memberikan amanah tersebut kepada beliau. PCNU Jember yang dinahkodai beliau bisa membuat para pengurus dan umat Nahdliyin Jember tetap menjaga tauladan yang ditunjukkan oleh beliau dalam berorganisasi, bermasyarakat maupun berkhidmah kepada Tuhan.

Organisasi besar tidak akan menjadi apa-apa tanpa adanya upaya dan kinerja tinggi dari para pengurus atau anggotanya. Apalagi dalam organisasi yang bergerak dikemasyarakatan (*non-profit*). Maka dari itu, suatu organisasi tidak dapat dikatakan bagus tatkala tidak ada dukungan dari beberapa pihak yang terkait, ambil

saja contoh bahwa bagaimana hubungan pemimpin kepada para anggotanya dalam merefleksikan kondisi organisasi dalam gagasan yang dibawa untuk kedepan. Perlu adanya korelasi antara pimpinan dan anggota yang berada didalam organisasi tersebut, sehingga tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi juga harus merefleksikan aspek sumber daya manusia (SDM) yang berada didalamnya, dengan demikian akan tercipta kesinambungan kepada semua anggota yang berada didalam organisasi tersebut. Bahkan menurut (Sedarmayanti, 2017:61) kinerja sebuah organisasi atau perusahaan akan selamanya bergantung kepada kinerja sumber daya manusia (SDM).

Pencapaian kinerja tidak hanya semata-mata berbicara keuntungan secara materil, apalagi organisasi yang secara tidak terlalu berorientasi pada *profit oriented*. Perlu ada upaya lebih bagi organisasi dalam mengevaluasi kerja maupun melakukan penilaian kerja terhadap pengurusnya. Menurut Suntoro dalam (Nawawi, 2015:212), kinerja (*performance*) merupakan hasil kerja yang digapai oleh seorang maupun kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diemban dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Selibuhnya bahwa pentingnya kinerja harus kita pahami dalam dasarnya seperti yang di ungkapkan oleh Mangkunegara (2009:105), bahwa kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dalam beberapa pendekatan yang dilakukan pemimpin ada beberapa diataranya; pendekatan ciri, pendekatan perilaku, pendekatan proses, maupun pendekatan situasional. Ketika semua itu dibenturkan dengan tugas sebagai seorang pemimpin dalam organisasi yang bergerak dalam lingkungan sosial kemasyarakatan (NU) akan melihat realita yang seringkali terjadi berangkat dari kondisi yang dihadapi oleh masyarakat itu sendiri. Tipekal seorang pemimpin memang banyak yang diterapkan, namun menurut Robert House (1977) dalam (Gary Yukl, 2001:294), kepemimpinan karismatik merupakan gaya kepemimpinan yang memiliki pengaruh yang mendalam dan tidak biasa pada anggotanya, dan secara

tidak langsung hal ini membuat mereka terlibat secara emosional dalam misi organisasi yang dijalankannya.

Kehidupan dalam sebuah organisasi yang berada di PCNU Jember memang universal. Sebab kondisi tersebut berkaitan dengan sejauh mana organisasi yang dijalankan tetap mengedepankan aspek-aspek kemanusiaan dan tidak terlalu berorientasi pada laba layaknya sebuah perusahaan pada umumnya, dengan demikian tugas seorang pemimpin dia layaknya punya jiwa karismatik dalam mengemban amanah organisasi yang dijalankannya sehingga tetap berjalan dengan sebagaimana mestinya. sebagai seorang pemimpin karismatik yakni mereka yang dapat menanamkan nilai-nilai ideologis dengan mengartikulasikan visi-misi organisasi dengan lebih baik (Delbecq et al. 2013).

Perlu dipahami bahwa fenomena yang terjadi ketika berbicara organisasi Nahdlatul Ulama secara umum ialah organisasi yang sampai saat ini tetap istiqomah dalam memegang teguh unggah-ungguh. Seperti halnya yang dilakukan para santri di pondok pesantren kepada kyainya, bahwa kyai di anggap mempunyai wibawa, karisma, serta keputusan yang diambil oleh-Nya dianggap sebagai keputusan yang benar. Dilain memang masih ada ijtihad dari masing-masing kyai. Seperti pendapat yang dikemukakan oleh Shamir et al. 2013 dalam (Yukl, 1998:275) menyatakan bahwa perilaku yang dilakukan kepemimpinan karismatik menghidupkan proses-proses motivasional yang seringkali menghasilkan kinerja yang luar biasa dari para pengikut. Pendapat ini didukung dari penelitian yang dilakukan oleh Andreas Jidon Watkaat (2012), yang mengatakan bahwa kepemimpinan karismatik secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja.

Bagi sebuah organisasi dengan berjalannya kepengurusan sudah cukup lama akan ada budaya yang hadir dengan semakin banyaknya anggota dan orang-orang baru disana. Sehingga membangun budaya organisasi yang kuat, agar dengan adanya budaya tersebut dapat tercerminkan pada kinerja anggota/pengurus yang bekerja. Menurut (Nawawi, 2003:283) mengatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kepercayaan dan nilai-nilai yang menjadi falsafah utama yang dipegang teguh oleh anggota organisasi. Selain itu ketika ditelaah lebih jauh budaya organisasi merupakan salah satu unsur yang dapat menekan tingkat *turn*

over anggota/pengurus, karena dapat mendorong para pengurus didalam organisasi tersebut bisa mengembangkan potensi diri dan kemajuan dari lembaga organisasi yang diikuti.

Menurut Stephen P. Robbins dan Judge (2017:355) budaya organisasi merupakan sebuah sistem pemaknaan bersama yang dibentuk oleh anggotanya, sekaligus menjadi pembeda dengan organisasi lain. Sistem pemaknaan bersama merupakan seperangkat karakter kunci dari nilai-nilai organisasi. Adapun budaya organisasi secara seksama diartikan sebagai sistem yang diperoleh dan dikembangkan oleh organisasi dan pola kebiasaan serta falsafah dasar pendiriannya yang kemudian nilai-nilai tersebut menjadi pembeda dengan organisasi lainnya. Seperti yang terjadi dalam Nahdlatul Ulama secara keorganisasian yang tetap memegang teguh nilai-nilai *Ahlusunnah Wal Jamaah* sebagai kerangka berfikir dan bertindak dalam menghadapi segala realita dalam bermasyarakat. Hal ini dapat terlihat sejak berdirinya organisasi ini sampai sekarang masih konsisten dalam menjalankan pedoman *Ahlusunnah Wal Jamaah sebagai Manhaj*. Gibson (1997:372) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem yang menembus nilai-nilai keyakinan dan norma yang ada di setiap organisasi.

Hasil penelitian Trang (2013) membuktikan adanya faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yakni budaya organisasi. Budaya organisasi menjadi sangat penting dalam menghubungkan organisasi dengan anggotanya. Menurut Robbins (2008:528) budaya organisasi merupakan persepsi subyektif keseluruhan organisasi berdasar kepada tingkat toleransi risiko, tim penekanan dan dukungan dari orang-orang. Tanggapan keseluruhan ini berpengaruh pada budaya atau kepribadian organisasi, menguntungkan atau kurang maka persepsi ini mempengaruhi kinerja karyawan dan kepuasan.

Begitu pula dengan pentingnya sebuah komunikasi di dalam organisasi. Bagi organisasi yang besar pada umumnya menggunakan gaya komunikasi sebagai bentuk interaksi agar pola keorganisasiannya berjalan dengan efektif. Bahkan riset menyatakan pola komunikasi yang buruk/kurang merupakan hal yang sering menjadikan sebuah organisasi menjadi sumber konflik antar pribadi, sebab hampir 70 persen dari waktu produktivitasnya untuk berkomunikasi-menulis, membaca,

berbicara maupun mendengarkan Rachmat Kriyatno (2008). Seperti pendapat yang dikemukakan (Djoko Purwanto, 2011:4) bahwa komunikasi merupakan suatu proses pertukaran informasi antarindividu melalui suatu sistem yang biasa (lazim), baik simbol, sinyal-sinyal, maupun perilaku.

Bagi sebuah organisasi perlu adanya suatu komunikasi, karena menyangkut dengan efektifitas kerja organisasi. Menurut Bangun (2012:360) komunikasi sebagai penyampaian informasi dari pengirim kepada penerima untuk kemudian dapat dipahami dengan jelas pesan yang disampaikan. Hal ini yang mendasari pengaruh komunikasi antara pegawai dan petingginya akan memberikan proses penyampaian organisasi yang tepat bagi kinerja pengurus dalam memaksimalkan penyelesaian tugas-tugasnya. Seperti penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Renius Febriyandi (2016) yang menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh secara parsial terhadap kinerja. Dilain itu pentingnya sebuah komunikasi yakni untuk menjaga harmonisasi dalam organisasi itu sendiri, dilain juga tidak bisa dipungkiri bahwa manusia juga memiliki sisi *introvert* dan *ekstrovert*. Maka dari itu kedepan harapannya bisa menyesuaikan dengan kondisi keduanya.

Berdasarkan latar belakang yang tertera di atas, adapun juga peneliti tertarik karena pada objek yang penelitian yang dilakukan masih minim, maka dari itu peneliti berinisiatif untuk melakukan penelitian tentang “Analisis Pengaruh Kepemimpinan Karismatik, Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pengurus Cabang Nahdhatul Ulama Jember”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas dapat diambil rumusan masalah sebagai berikut:

- a. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan karismatik terhadap Kinerja PCNU Jember?
- b. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap Kinerja PCNU Jember?
- c. Apakah terdapat pengaruh komunikasi terhadap Kinerja PCNU Jember?

1.3 Tujuan Penelitian

Merujuk pada rumusan masalah yang tertulis di atas, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah:

- a. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan karismatik terhadap Kinerja PCNU Jember
- b. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap Kinerja PCNU Jember?
- c. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja PCNU Jember?

1.4 Manfaat Penelitian

Adanya penelitian ini yang berjudul “Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Karismatik, Budaya Organisasi dan Komunikasi Terhadap kinerja PCNU Jember” diharapkan akan memberi manfaat bagi beberapa instrumen baik secara dasar maupun universal:

- a. Bagi Peneliti
Penelitian ini diharapkan menjadi suntikan ilmu pengetahuan yang baru dan diharapkan memberi dampak dikemudian hari pasca lulus dari bangku kuliah.
- b. Bagi Organisasi
Hasil dari penelitian diharapkan menjadi salah satu referensi dan bahan kajian didalam organisasi sendiri dalam meningkatkan kinerja karyawan.
- c. Bagi Peneliti Selanjutnya
Hasil dari penelitian ini harapan secara pribadi bisa dapat digunakan sebagai acuan dan bahan referensi baru dalam membuat variabel dan melanjutkan penelitian di organisasi yang sama.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Kepemimpinan Karismatik

a. Pengertian Kepemimpinan Karismatik

Konsep dini mengenai kepemimpinan karismatik mungkin di era pra 1980-an masih jarang di perdengarkan, karena karisma lebih banyak mengarah pada sekte peneliti yang mempelajari kepemimpinan politik dan gerakan sosial serta agama. Bagian secara umumnya sebenarnya sudah ada, hal ini bisa nampak dari pendapat (Max Weber, 1947) yang berisikan karisma berasal dari kata Yunani “*divinely inspired gift*” (karunia di inspirasi ilahi) seperti kemampuan untuk melaksanakan mukjizat memprediksi peristiwa-peristiwa dimasa mendatang.

Pada teori awal yang dikemukakan oleh Robert House (1977) (dalam Gary Yukl, 2001:294), seorang pemimpin yang karismatik memiliki pengaruh dalam dan tidak biasa pada pengikut, sehingga secara umum akan memberi dampak yang dalam dan tidak seperti biasa bagi anggotanya, dan secara tidak langsung hal ini dapat membuat mereka terlibat secara emosional dalam misi organisasi yang dijalankannya. Sedangkan menurut (Truskie, 2002) karisma dianggap sebagai suatu kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan yang luar biasa untuk membuat orang lain memberi dukungan terhadap visi dan mempromosikan dengan semangat.

b. Tipe Kepemimpinan Karismatik

Tipe kepemimpinan karismatik adalah Ia yang menanamkan nilai-nilai ideologis dengan mengartikulasikan visi-visi organisasi dengan lebih baik (Delbecq et al. 2013). Sehingga bisa dikatakan bahwa kepemimpinan karismatik merupakan bagian dari karunia ilahi yang pada orang tersebut mempunyai pesona dan daya tarik lain, sehingga menjadikan dirinya punya perbedaan dengan gaya pemimpin lainnya, serta pemimpin karismatik lebih mengarah kepada pemimpin yang menanamkan nilai-nilai ideologis kepada pengikut.

Menurut (Ivancevich, et al. 2007:209) kepemimpinan karismatik sendiri merupakan perwujudan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas

emosional pada visi, filosofis, dan gaya mereka dalam diri bawahannya. Kemudian dia membagi dua tipe kepemimpinan karismatik, yakni:

1. Pemimpin karismatik visioner, salah satu syarat utama untuk menjadi seseorang pemimpin karismatik adalah dengan mengekspresikan visi bersama mengenai masa depan organisasi. Melalui komunikasinya, pemimpin karismatik tipe ini mengkaitkan dengan kebutuhan dan target dari para pengikutnya dengan target organisasi.
2. Pemimpin karismatik pada masa kritis, tipe pemimpin karismatik ini menunjukkan pengaruhnya ketika sistem harus menghadapi situasi yang serba sulit. Situasi ini terjadi ketika pengetahuan, informasi, dan prosedur yang ada tidak mencukupi.

c. Ciri dan Perilaku kepemimpinan karismatik

Menurut Yukl (2001:291) ciri pemimpin karismatik untuk mencapai sasaran yang ideal harus berbeda dari cara konvensional dalam melakukan sesuatu untuk mengesankan pengikut bahwa pemimpin adalah luar biasa. Sehingga para pemimpin karismatik akan lebih besar kemungkinannya untuk memiliki kebutuhan yang kuat akan kekuasaan, keyakinan diri yang tinggi, dan pendirian kuat dalam keyakinan dan idealisme mereka sendiri. Selain itu pemimpin karismatik perlu untuk peka terhadap kebutuhan-kebutuhan dan nilai-nilai para pengikut dan juga terhadap lingkungan agar dapat mengidentifikasi sebuah visi yang inovatif, relevan, tepat waktu, dan menarik.

Menurut Conger dan Kanungo (1987) menyatakan bahwa atribusi karisma oleh pengikut tergantung terhadap beberapa aspek perilaku pemimpin, adapun beberapa perilaku pemimpin karismatik menurutnya adalah sebagai berikut:

1. Karisma lebih besar kemungkinannya mengatribusikan kepada para pemimpin yang membela sebuah visi yang sangat tidak sesuai dengan status quo.
2. Karisma lebih memungkinkan diatribusikan kepada pemimpin yang bertindak secara tidak konvensional untuk mencapai visi tersebut.

3. Para pemimpin lebih besar kemungkinannya untuk dilihat sebagai karismatik bila mereka membuat pengorbanan-pengorbanan bagi diri sendiri, mengambil risiko pribadi, dan menandatangani biaya tinggi untuk mencapai visi yang di dukung.
4. Para pemimpin karisma yang kelihatannya mempunyai rasa percaya diri terhadap usulan-usulannya lebih besar kemungkinannya untuk dipandang sebagai karismatik dari pada pemimpin yang kelihatannya ragu-ragu dan cenderung bingung.
5. Para pengikut lebih besar kemungkinannya akan mengatribusikan karisma kepada para pemimpin yang menggunakan *personal power* dan permintaan persuasif (*persuasive appeals*) untuk memperoleh komitmen terhadap visi yang baru dari pada kepada para pemimpin yang menggunakan kewenangan atau sebuah proses pengambilan keputusan partisipatif.

Namun menurut Shamir et al. dalam (Yukl, 1998:275), menjelelaskan bagaimana perilaku-perilaku tersebut menghidupkan proses-proses motivasional yang seringkali menghasilkan kinerja yang luar biasa dari para pengikut. Pemimpin karismatik dengan jelas menyampaikan sebuah visi yang menarik untuk menekankan nilai-nilai tertentu dan membantu para pengikut menginterpretasikan pengalaman-pengalaman mereka. Dengan menunjukan kepada identitas kolektif, termasuk penggunaan dari simbol-simbol, slogan-slogan, dan cerita-cerita tentang peristiwa-peristiwa dimasa lampau, maka pemimpin karismatik menambah identifikasi sosial dan kemanjuran diri sendiri kolektif dari para pengikut.

c. Proses Mempengaruhi Kepemimpinan Karismatik

Pada awal teori tidak menerangkan proses dalam memengaruhi yang berada pada kepemimpinan karismatik, namun dengan menunjukan pada penelitian deskriptifnya, Conger (1989) dalam (Yukl, 1998:273) telah memberi lebih banyak rincian tentang sebab para pengikut dari pemimpin karismatik melibatkan diri demikian kuatnya terhadap tugas atau misi yang di emban bersama. Shamir et al. menggunakan berbagai konstruksi dari teoritikus-teoritikus sebelumnya agar menjelaskan proses-proses dalam memengaruhi sosial.

Proses utama mempengaruhi adalah identifikasi pribadi (*personal identification*). Kondisi ini bermula pada pengaruh yang di dapat dari keinginan para anggota untuk menyenangkan dan meniru seorang pemimpin yang dikaguminya. Proses ini akan paling banyak terjadi kepada anggota yang mempunyai rasa harga diri yang rendah, identitas diri yang rendah, dan kebutuhan yang tinggi untuk menggantungkan diri kepada tokoh-tokoh yang berkuasa. Para pemimpin karismatik kemudian menciptakan suatu rasa kemendesakan (*urgency*) yang meminta upaya yang lebih besar dari pada bawahan untuk mendapatkan restu dari seorang pemimpin adalah sumber motivasi utama mereka.

Proses mempengaruhi selanjutnya adalah dengan identifikasi sosial (*social identification*). Shamir et al. memandang kepemimpinan karismatik, terutama sebagai sebuah proses kolektif daripada sebuah proses *dydic*. Menurut (Ashfort & Mael, 1989) identifikasi sosial merupakan proses mempengaruhi yang menyangkut definisi mengenai diri sendiri dalam hubungannya dengan sebuah kelompok atau kolektif. Kondisi demikian akan menjadikan seorang pemimpin karismatik untuk dapat meningkatkan identifikasi sosial dengan memberi kepada kelompok sebuah identitas unik yang membedakannya dengan kelompok lainnya.

Pengaruh seorang pemimpin karismatik juga dipengaruhi oleh internalisasi (*internalization*) yang menyangkut pemasukan nilai-nilai sebagai pedoman dasar perilaku (Kelman, 1985). Menurut (Conger, 1988) menekankan pada pentingnya bagi para pengikut untuk menerima sikap dan keyakinan dari pemimpin tentang pekerjaan daripada hanya meniru aspek-aspek dangkal dari perilaku pemimpin seperti penampilan, kelakuan, gerak, isyarat, dan pola-pola berbicara.

d. Karakteristik Kepemimpinan karismatik

Ada beberapa karakteristik kepemimpinan karismatik menurut House dalam (Yukl, 2017:304) yakni sebagai berikut:

1. Pemimpin karismatik memiliki pengaruh yang dalam pada pengikut
2. Pengikut selalu merasa keputusan pemimpin selalu benar.
3. Pengikut dengan sukarela mematuhi pemimpin.
4. Pengikut merasakan kasih sayang dari pemimpin.
5. Pengikut secara emosional ikut terlibat dalam misi organisasi.

6. Pimpinan memiliki tujuan kinerja yang tinggi.
7. Pimpinan sangat yakin berkontribusi terhadap keberhasilan dari misi itu.

Menurut (Jossey-Bass, 1998:91) ada 7 karakteristik dari kepemimpinan karismatik, yakni:

1. Percaya diri.
Mereka benar-benar percaya terhadap penilaian dan kemampuan mereka
2. Status visi.
Merupakan tujuan ideal yang mengajukan suatu masa depan yang lebih baik dari pada status quo, makin besar disparatis (simpangan) antara tujuan ideal ini dan status quo, makin besar kemungkinan bahwa pengikut akan menghubungkan visi yang luar biasa dari seorang pemimpin.
3. Kemampuan kuat untuk mengungkapkan visi dengan gamblang. Mereka mampu memperjelas dan menyatakan visi dalam kata-kata yang dapat dipahami orang lain.
4. Keyakinan kuat mengenai visi itu.
Pemimpin karismatik sebagai komitmen kuat, dan bersedia mengambil risiko pribadi yang tinggi, mengeluarkan biaya tinggi, dan melibatkan diri dalam pengorbanan untuk mencapai visi itu.
5. Perilaku yang diluar aturan.
Mereka dengan karisma ikut serta dalam perilaku yang dipahami sebagai baru, tidak konvensional, dan berlawanan dengan norma-norma. Bila berhasil, perilaku ini menimbulkan kejutan dan kekaguman para pengikut.
6. Dipahami sebagai agen perubahan.
Pemimpin karismatik dipahami sebagai agen perubahan yang radikal bukannya sebagai pengasuh status quo.
7. Kepekaan lingkungan.
Pemimpin ini mampu membuat penilaian yang realistis terhadap kendala dalam lingkungan dan sumber daya yang diperlukan untuk menghasilkan perubahan.

e. Sisi Lain Karismatik

Membedakan antara pemimpin karismatik positif dan yang negatif merupakan suatu masalah dalam teori kepemimpinan. Salah satu pendekatan yang bisa digunakan dengan menguji konsekuensi bagi para pengikutnya; apakah mereka mendapat keuntungan pada akhirnya atau malah sebaliknya akibat pemimpin tersebut. Pendekatan lain yang bisa dilakukan adalah dalam hubungannya dengan nilai-nilai dan kepribadian dari mereka. Menurut (Musser, 1987) menyarankan mengklarifikasikan para pemimpin karismatik sebagai positif atau negatif sesuai dengan apakah mereka terutama berorientasi kearah kebutuhan mereka sendiri atau kepada para pengikut dan organisasinya. Musser mengajukan bahwa karismatik secara sengaja mencoba untuk menanamkan komitmen terhadap tujuan ideologis, dan secara sadar maupun tidak sadar.

Pemimpin Karismatik yang negatif lebih banyak menekankan kepada devosi terhadap diri mereka sendiri dari pada terhadap cita-cita organisasi, dalam kaitannya dengan proses mempengaruhi mereka menekankan kepada identifikasi pribadi dari pada internalisasi. Sebaliknya, pemimpin karismatik yang positif mencoba menekankan dalam menanamkan devosi kepada ideologi dari pada kepada dirinya sendiri. Erat kaitannya dengan proses mempengaruhi mereka lebih menekankan kepada internalisasi bukan malah kepada identifikasi pribadi.

2.1.2 Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Mangkunegara (2009:113), mendefinisikan budaya organisasi sebagai perangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota-anggota untuk mengatasi masalah eksternal dan integrasi internal. Selain itu, (Nawawi, 2003:283) menyatakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kepercayaan dan nilai-nilai yang menjadi falsafah utama yang dipegang teguh oleh anggota organisasi dalam menjalankan personalia kegiatan organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2017:355) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi

yang membedakan dengan organisasi lainnya. Artinya budaya yang berakar pada sejarah organisasi dan dari sana bisa dilihat sejauh mana budaya yang berkembang diorganisasi tersebut menjadi besar dan mengembangkan hal yang positif bagi organisasinya, selain itu juga akan susah untuk menghilangkan budaya tersebut karena berangkat dari sejarah dan menjadi identitas tersendiri dari adanya organisasi tersebut.

Gibson (1997:372) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem yang menembus nilai-nilai keyakinan dan norma yang ada di setiap organisasi.

Berdasarkan pada beberapa pendapat para ahli, budaya organisasi (*organizational culture*) bisa dikatakan sebagai sebuah sistem berbagai arti; baik keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dianut anggota organisasi yang membedakan dengan organisasi yang lainnya dan hal tersebut dijadikan sebagai pedoman yang dipakai untuk menjalankan aktivitas organisasinya. Adapun budaya organisasi menjadi faktor yang paling kritis dalam organisasi dengan melihat seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi tersebut karena sudah menjadi identitas.

b. Elemen dan Indikator Budaya Organisasi

Terdapat beberapa elemen dasar budaya organisasi menurut (McKenna dan beech, 2004:15), yang mana mengelompokkan beberapa elemen dalam suatu organisasi sebagai berikut:

1. *Artifacts*, merupakan hal-hal yang dapat di lihat, didengar, dirasakan, jika seseorang berhubungan dengan sebuah kelompok baru dengan budaya yang tidak dikenalnya. *Artifacts* termasuk struktur organisasi dan proses yang tampak.
2. *Epoused values*, alasan tentang mengapa orang berkorban demi apa yang dikerjakannya. Budaya sebagian besar organisasi dapat melacak nilai-nilai yang didukung kembali kepenemu budaya. Meliputi strategi, sasaran, dan filosofi.
3. *Basic Underlying Assumption*, keyakinan yang di anggap sudah ada oleh anggota dalam suatu organisasi. Budaya menetapkan cara yang efektif dalam melakukan sesuatu di organisasi. Seringkali melalui asumsi yang tidak

diucapkan namun anggota organisasi meyakini dengan ketetapan tindakan tersebut.

Menurut Robbins dan Judge (2015:148) ada tujuh indikator dalam budaya organisasi, antara lain:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko
Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani dalam mengambil risiko.
2. Perhatian pada hal-hal yang detail/rinci
Sejauh mana karyawan dalam organisasi diharapkan menjalankan kecermatan/*precision*, analisis, dan perhatian dalam hal-hal detail.
3. Orientasi hasil
Sejauh mana pihak manajemen lebih fokus dalam hasil daripada fokus pada teknik atau proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
4. Orientasi orang
Sejauh mana keputusan-keputusan yang diambil manajemen dalam mempertimbangkan efek dari hasil tersebut terhadap orang-orang yang ada di dalam organisasi.
5. Orientasi team
Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja organisasi pada team dari pada individu-individu.
6. Keagresifan/*aggressiveness*
Sejauh mana sikap seseorang yang agresif dan kompetitif daripada santai.
7. Stabilititas
Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo sebagai lawan dari pertumbuhan.

Menurut (Dharma dan Akib, 2002:25) terdapat sepuluh karakteristik budaya organisasi, yaitu:

1. Identitas anggota, derajat dimana pekerjaan lebih mengidentifikasi organisasi secara menyeluruh dari pada dengan tipe pekerjaan atau bidang keahlian profesinya.

2. Penekanan kelompok, derajat dimana aktivitas tugas lebih diorganisir untuk seluruh kelompok daripada individu.
3. Fokus orang, derajat dimana keputusan manajemen dalam memperhatikan dampak luaran yang dihasilkan terhadap pekerjaan dalam organisasi.
4. Penyatuan unit, derajat dimana unit-unit dalam organisasi didorong agar berfungsi dengan cara yang terorganisasi atau bebas.
5. Pengendalian, derajat dimana peraturan, regulasi dan pengendalian langsung digunakan untuk mengawasi dan pengendalian perilaku pekerja.
6. Toleransi risiko, derajat dimana pekerja didorong untuk agresif, kreatif, inovatif dan mau mengambil risiko.
7. Kriteria ganjaran, derajat dimana ganjaran seperti peningkatan pembayaran dan promosi lebih dialokasikan menurut kinerja pekerja daripada senioritas, favoritisme atau faktor non pekerja lainnya.
8. Toleransi konflik, derajat dimana pekerja didorong dan diarahkan untuk menunjukkan konflik dan kritik secara terbuka.
9. Orientasi sarana-tujuan, derajat dimana manajemen lebih terfokus pada hasil atau iuran dari teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai luaran tersebut.
10. Fokus pada sistem terbuka, derajat dimana organisasi memonitor dan merespon perubahan dalam lingkungan eksternal.

c. Fungsi dan Tujuan Budaya Organisasi

Budaya melakukan sejumlah fungsi-fungsi dalam suatu organisasi, adapun demikian bisa dijadikan sebuah bentuk kerja-kerja yang ada di organisasi dengan belajar dari sejarah. Budaya organisasi juga mempunyai fungsi-fungsi yang di terangkan oleh Rivai dan Sagala (2009:430) bahwa fungsi budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1. Budaya memberikan identitas bagi anggota organisasi.
2. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial.
3. Budaya mempunyai peran menetapkan tapal batas, artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara organisasi tersebut dengan organisasi yang lainnya.

4. Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu serta membentuk sikap dan perilaku anggota.
5. Budaya mempermudah timbulnya suatu komitmen yang dibangun bersama dengan lebih luas dari pada kepentingan individu.

Menurut Robins (2008:725), fungsi dari suatu budaya organisasi memuat lima hal yang perlu diperhatikan, hal tersebut adalah:

1. Mempunyai peran menetapkan tapal batas; artinya budaya menciptakan pembeda yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2. Budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada suatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang.
4. Budaya itu meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
5. Akhirnya, budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan mekanisme pengendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Menurut (Mangkunegara, 2005:122), fungsi budaya organisasi dapat membantu mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal. Masalah yang berhubungan dengan adaptasi eksternal dapat dilakukan melalui pengembangan pemahaman tentang strategi dan misi organisasi, tujuan utama organisasi dan pengukuran kinerja. Sedangkan permasalahan yang berhubungan dengan integrasi internal dapat dilakukan antara lain dengan komunikasi, kriteria karyawan, penentuan standar bagi insentif (*reward*) dan sanksi (*punishment*) serta melakukan pengawasan /pengendalian internal organisasi.

Tujuan dari budaya organisasi adalah penerapan kepada seluruh individu agar dalam organisasi mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma-norma yang berlaku dalam organisasi tersebut (Mangkunegara, 2005:114). Setiap individu karyawan memiliki tujuan dan kepentingan sendiri, begitu juga

organisasi, oleh sebab itu sebagai organisasi yang terdiri dari berbagai unsur sumber daya yang salah satunya adalah manusia, maka diperlukan nilai-nilai dan keyakinan yang disepakati bersama agar tujuan organisasi dan tujuan karyawan dapat sejalan dan selaras. Hal itulah yang membuat mengapa budaya organisasi sangat penting dan bertujuan agar seluruh individu dalam organisasi mematuhi dan berpedoman pada sistem nilai keyakinan dan norma-norma yang dalam organisasi sehingga diharapkan tujuan organisasi dan dapat dicapai.

d. Faktor-faktor yang mempengaruhi budaya organisasi

Bagi sebuah organisasi ada beberapa faktor yang bisa mempengaruhi budaya organisasi yang seperti diungkapkan oleh Victor Tan et al dalam (Lutfi, 2014), adapun hal tersebut meliputi beberapa hal:

1. Pengaruh dari luar yang luas, meliputi faktor-faktor yang tidak bisa dikendalikan ataupun hanya sedikit yang dapat dikendalikan dalam sebuah organisasi.
2. Pengaruh nilai-nilai yang berlaku dalam masyarakat, misalkan: kesopanan; tatakrama dan kebersihan.
3. Faktor-faktor yang spesifik dalam sebuah organisasi, baik internal dan juga eksternal, organisasi memiliki kesepakatan yang dapat diselesaikan sendiri. Kesepakatan mengatasi berbagai masalah tersebut merupakan dasar bagi timbulnya budaya organisasi dalam sebuah organisasi.

e. Tahap-tahap terbentuknya Budaya Organisasi

Menurut Robbins dalam (Wardiah, 2016:2014-2015), budaya organisasi terbentuk melalui tahap-tahap sosialisasi secara sistematis yang mana:

1. Tahap Kedatangan

Dalam proses sosialisasi yang terjadi sebelum seseorang anggota baru bergabung dalam organisasi tersebut. Mereka datang dengan serangkaian nilai, sikap, dan perilaku yang telah dimiliki sebelumnya, oleh karenanya dalam tahap ini muncul heterogenitas budaya.

2. Tahap Sosialisasi Orientasi

Pada tahap ini, anggota baru itu menaksirkan bentuk organisasi dan menghadapi kemungkinan bahwa harapan dan kenyataan dapat berbeda.

Dalam kondisi seperti ini, seringkali terjadi konflik antara persepsi semula dengan realita yang mereka temukan dalam organisasi yang baru mereka ikuti. Oleh karena itu, mereka dituntut menyelesaikan berbagai masalah selama masa orientasi berlangsung.

3. Tahap Metamorfosa

Dalam proses ini seorang anggota baru menyesuaikan diri pada norma dan nilai kelompok kerjanya. Mereka sudah bisa menghayati dan menerima norma yang berlaku diorganisasi dari proses sosialisasi berupa produktivitas, komitmen, dan perputaran.

4. Tahap mempertahankan

Setelah suatu budaya terbentuk, para anggota dan segala praktik didalam organisasi tersebut bertindak untuk mempertahankan dengan memberikan kepada anggotanya pengalaman yang berisi penghargaan (*reward*) dan hukuman (*punishment*). Kekuatan yang memainkan peranan sangat penting dalam menjaga budaya yaitu praktik seleksi sebagai pintu masuk para anggota baru, tindakan manajemen puncak ini sebagai pemegang kendali dalam mewujudkan budaya organisasi.

Dasar-dasar pendirian paham keagamaan yang berada di dalam obyek penelitian NU (Nahdlatul Ulama) untuk menumbuhkan sikap kamasyarakatan yang bercirikan pada pokok ajaran ASWAJA (*Ahlusunnah Wal Jamaah*), dalam kemasyarakatan (Busyari Harists,2010:24). Khittah NU menjelaskan empat prinsip nilai ASWAJA yang terdiri dari:

1. Toleransi (*tasamuh*)

Toleransi berarti sikap tenggang rasa, saling menghormati dan saling menghargai sesama pengurus untuk melaksanakan hak-haknya. Toleransi merupakan sikap yang dikembangkan dalam nilai-nilai Nahdlatul Ulama untuk menunjukkan sikap saling menghargai dan menghormati aktivitas yang dilakukan oleh orang lain.

2. Moderat (*tawasuth*) dan Adil (*i'tidal*)

Moderat merupakan suatu langkah pengambilan jalan tengah bagi dua kutub pemikiran yang ekstrem (*tatharuf*). Sedangkan adil berarti tegak lurus, tidak condong ke kanan ataupun ke kiri.

3. Seimbang (*tawazun*)

Tawazun merupakan sikap seimbang dalam berkhidmah, menyasikan khidmah kepada Allah SWT, khidmah kepada manusia, dan khidmah kepada sekalian alam. Meyelaraskan kepentingan masa lalu, masa kini, dan masa depan.

4. Amar Ma'ruf Nahi Mungkar

Secara harfiah Amar Ma'ruf Nahi Mungkar adalah mengajak terhadap kebaikan serta melarang/mencegah terhadap perbuatan yang buruk. Menurut Muhammad Abduh (2011:241) berpendapat bahwa ma'ruf berarti apa yang di kenal baik oleh akal sehat dan hati nurani. Sedangkan mungkar merupakan sesuatu yang tidak dikenal baik oleh akal maupun hati nurani.

3.1.3 Komunikasi

a. Pengertian Komunikasi

Istilah komunikasi dari bahasa Inggris "*communication*". secara etimologi komunikasi berasal dari bahasa Latin *communicatus*, dan perkataan ini bersumber pada kata *communis*. Menurut Himstreet dan Baty dalam *Business Communications: principle and Methods*, dalam (Djoko Purwanto, 2011:4) komunikasi merupakan suatu proses pertukaran informasi antar individu melalui suatu sistem yang biasa (lazim), baik dengan simbol-simbol, sinyal-sinyal maupun perilaku atau tindakan. Komunikasi sendiri merupakan salah satu dari aktivitas manusia dan suatu topik yang amat sering diperbincangkan sehingga kata komunikasi itu sendiri memiliki arti beragam. Komunikasi secara terminologis merujuk pada adanya proses penyampaian suatu pernyataan oleh seseorang kepada orang lain. Jadi dalam pengertian ini yang terlibat dalam komunikasi adalah manusia.

Merujuk pada pengertian Ruben dan Steward (1998:16) mengenai komunikasi manusia yaitu: “*Human communication is the process through which individuals –in relationships, group, organizations and societies—respond to and create messages to adapt to the environment and one another*”. Bahwa komunikasi manusia adalah proses yang melibatkan individu-individu dalam suatu hubungan, kelompok, organisasi dan masyarakat yang merespon dan menciptakan pesan untuk beradaptasi dengan lingkungan satu sama lain. Menurut Alma (2007:190) komunikasi menjadi bagian urat nadi dalam organisasi dalam mencapai tujuan, sehingga tatkala tidak ada komunikasi maka fungsi suatu organisasi tidak akan berjalan dan susah dalam mencapai produktivitasnya.

Gibson dan Ivan (2012:84) mengemukakan bahwa komunikasi merupakan pengiriman informasi dan pemahaman, mengenai simbol verbal maupun non verbal. Menurut Stewart Tubbs dan Sylvia Moss, *a verbal message is any type of spoken communication that uses one or more words*. Pesan verbal adalah segala jenis komunikasi lisan yang menggunakan satu kata atau lebih. Sedangkan pesan nonverbal tidak bisa dijelaskan semudah pesan verbal. *They include all the nonverbal aspects of our behavior: facial expression, posture, tone of voice, hand movements, manner of dress, and so on. In short, they are all the messages we transmit without words or over and above the words we use* . Pesan non verbal meliputi semua aspek non verbal dari perilaku kita, seperti: ekspresi wajah, postur, nada suara, pergerakan tangan, cara berpakaian, dan sebagainya. Singkatnya, pesan non verbal adalah pesan yang kita kirimkan tanpa kata atau diatas semua kata-kata yang kita gunakan.

b . Tujuan Komunikasi

Menurut Dan B. Curtis, et al. (1992:5-6) ada beberapa alasan mengapa komunikasi terjadi dalam organisasi, salah satu tujuan komunikasi adalah memberikan informasi kepada para klien, kolega, bawahan, dan penyedia (*supervisor*). Adapun beberapa tujuan lainnya adalah diberi informasi. Lebih jauh lagi, komunikasi bertujuan untuk mempengaruhi orang lain. Selain itu komunikasi dalam organisasi bisnis digunakan untuk menyelesaikan masalah dan membuat

keputusan serta untuk mengevaluasi perilaku secara efektif bagi para anggota organisasi.

Sedangkan menurut Widjaja (2000:66-67) ada empat tujuan dalam komunikasi, yaitu:

1. Supaya yang kita sampaikan dapat dimengerti.
Sebagai komunikator harus dapat menjelaskan kepada komunikan (penerima) dengan sebaik-baiknya dan tuntas sehingga mereka dapat mengikuti apa yang dimaksud oleh pembicara.
2. Memahami orang lain. Kita sebagai komunikator harus mengerti benar aspirasi masyarakat tentang apa yang diinginkannya.
3. Supaya gagasan dapat diterima orang lain. Komunikator berusaha agar gagasannya dapat diterima orang lain dengan pendekatan *persuasive* bukan memaksakan kehendak.
4. Menggerakkan orang lain untuk melakukan sesuatu. Menggerakkan sesuatu itu dapat bermacam-macam, mungkin berupa kegiatan. Kegiatan dimaksud adalah kegiatan yang lebih banyak mendorong, namun yang penting harus diingat adalah bagaimana cara baik untuk melakukannya.

c. Arah Komunikasi

Menurut Suwanto (2002: 167) arah komunikasi dalam suatu organisasi dapat dibedakan menjadi empat, yakni:

1. Komunikasi ke bawah, komunikasi ini mengalir dari tingkat atas ke tingkat bawah dalam suatu organisasi yang mencakup kebijakan pemimpin, instruksi, dan memo resmi;
2. Komunikasi ke atas, komunikasi yang mengalir dari tingkat bawah ke tingkat atas suatu organisasi, yang mencakup kotak saran, pertemuan kelompok, dan prosedur keluhan;
3. Komunikasi horizontal, merupakan komunikasi yang mengalir melintasi berbagai fungsi dalam organisasi. Bentuk komunikasi ini diperuntukan untuk mengkoordinasi serta mengintegrasikan berbagai fungsi organisasi;
4. Komunikasi diagonal. Merupakan komunikasi silang melintasi fungsi dan tingkat dalam suatu organisasi. Hal ini penting dalam situasi dimana anggota

tidak dapat berkomunikasi lewat saluran ke atas, ke bawah, ataupun horizontal.

d. Kemampuan Komunikasi

Menurut Dan B. Curtis et al. (1992:6-7) kemampuan komunikasi merupakan keberhasilan dari seseorang dalam mengirim pesan-pesan secara jelas, manusiawi, dan efisien. Kemampuan tersebut juga dimanifestasikan melalui penerimaan pesan secara akurat. Kemampuan komunikasi tersebut mengacu kepada pemahaman seseorang terhadap aspek sosial situasi komunikasi.

Semua bentuk interaksi verbal melibatkan prinsip dasar komunikasi yang benar-benar harus dipahami (Dan B. Curtis et al., 1992:10). Adapun beberapa prinsip sebagai di atas adalah:

1. Komunikasi tidak dapat dihindari
Pada prinsip utama komunikasi merupakan tidak ada satu hal pun yang bukan merupakan komunikasi. Beberapa cabang prinsip ini memang jelas, sedangkan beberapa lainnya memang tidak. Contoh, suatu instruksi untuk “tidak menunjukkan reaksi” merupakan suatu instruksi yang mustahil dilakukan.
2. Sebagian komunikasi adalah nonverbal
Sebagian besar kesan dibuat untuk menanggapi isyarat nonverbal. Komunikasi nonverbal (nirlisan) adalah komunikasi yang tidak disampaikan melalui kata-kata, berisi penekanan, pelengkap, bantahan, keteraturan, pengulangan, atau pengganti pesan verbal.
3. Konteks mempengaruhi komunikasi
Prinsip ketiga yang memiliki hubungan langsung dengan keberhasilan komunikasi adalah konteks (lingkungan) yang mempengaruhi komunikasi. Sebagaimana telah dibahas sebelumnya, *di mana* (di bawah kondisi apa) gagasan-gagasan yang disajikan berbeda dalam penafsiran. Kondisi fisik merupakan salah satu aspek konteks.

4. Arti pesan terdapat pada orang-orang, bukan dalam kata-kata
Arti pesan terdapat pada pesan terdapat pada persepsi pengurai sandi; orang-orang “memberikan arti”, tetapi kata-kata tidak. Pesan yang diingat oleh orang-orang seringkali bukan pesan yang dimaksud komunikator, pesan yang diingat adalah apapun yang diinterpretasikan oleh pendengar.
5. Komunikasi tidak dapat diubah
Pada komunikasi kita dapat memberikan informasi tambahan atau rasionalisasi terhadap tindakan yang lebih dulu, tetapi itu hanya memodifikasi kesan yang telah dibuat.
6. Gangguan mempengaruhi komunikasi
Menurut Bob menyadari bahwa setiap orang yang berupaya mendengarnya memiliki gangguan bersaing. Dia harus memperkecil gangguan yang ada dalam dirinya sendiri dan bersaing secara efektif dengan gangguan yang tidak dapat dikendalikannya yang terdapat dalam diri pendengarnya.
7. Komunikasi adalah sikuler
Hal ini berarti orang-orang mengirim dan menerima secara serempak. Hal yang menyesatkan mengatakan bahwa proses dimulai dengan pengirim menyandikan pesan yang akan dikirim melalui suatu saluran kepada penerima.
8. Pentingnya menciptakan dasar permufakat
Pengalaman umum dicapai melalui penggunaan simbol dan pembicaraan sejarah (pengalaman) yang dibagi, kesalahpahaman mungkin lebih sedikit terjadi dalam situasi seperti itu.
9. Komunikasi memiliki efek
Prinsip kesembilan adalah setiap tindakan komunikasi akan melahirkan konsekuensi – terutama bagi semua pihak yang terlibat dalam komunikasi. Bahkan, konsekuensi bagi orang-orang yang dapat merasakan pengertian pencapaian dalam perubahan komunikasi dimana pendengar didalamnya tidak dapat memberikan tanggapan secara verbal.

Beberapa hal yang dapat menunjang kemampuan komunikasi dapat dilakukan dengan hal-hal berikut (Djoko Purwanto, 2011:60):

1. Membaca
 2. Mendengarkan
 3. Membuat percakapan menarik
 4. Melakukan wawancara
 5. Berdiskusi dengan kelompok-kelompok kecil
 6. Berpidato dan presentasi
 7. Menulis surat, memo, dan laporan.
- e. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komunikasi

Menurut Effendy (2004:32) proses terjadinya komunikasi juga sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat mempengaruhi terjadinya komunikasi, antara lain:

1. Faktor lingkungan fisik, yang menunjukkan bahwa suatu proses komunikasi hanya bisa terjadi kalau tidak terdapat rintangan fisik atau geografis.
 2. Faktor lingkungan sosial menunjukkan faktor sosial budaya, ekonomi, dan politik yang bisa menjadi kendala terjadinya komunikasi, misalkan perbedaan bahasa.
 3. Faktore dimensi psikologi, merupakan pertimbangan kejiwaan yang digunakan dalam proses komunikasi. Misalnya saja menyampaikan pesan yang seperti apa agar tidak menyinggung perasaan seseorang.
 4. Faktor dimensi waktu menunjukkan situasi yang tepat untuk melakukan kegiatan komunikasi.
- f. Karakteristik dan Dimensi Komunikasi

Menurut Pace dan Faules (2002:498) ada tiga karakteristik dalam komunikasi, yaitu:

1. Ketepatan informasi, berkaitan dengan seberapa jauh (berapa bit) informasi yang diketahui anggota organisasi tentang suatu informasi tertentu dibandingkan dengan jumlah bit informasi sesungguhnya di dalam suatu informasi.

2. Iklim komunikasi organisasi, hal ini terdiri dari persepsi-persepsi atas unsur-unsur organisasi dan pengaruh unsur-unsur tersebut terhadap komunikasi. Pengaruh ini didefinisikan, disepakati, dikembangkan, dan dikokohkan secara berkisanumbungan melalui interaksi dengan anggota organisasi lainnya.
3. Kepuasan komunikasi organisasi, digunakan untuk menyatakan keseluruhan tingkat kepuasan yang dirasakan pengurus dalam lingkungan total komunikasinya.

Sriussadaporn-Charoenngam, et al dalam Mas'ud (2004:74), menurutnya terdapat beberapa indikator untuk mengukur komunikasi dalam organisasi yaitu:

1. Bijaksana dan kesopanan
Yaitu berkomunikasi dengan menggunakan pilihan kata yang tepat dan disampaikan dengan bahasa yang sopan dan halus.
2. Penerimaan umpan balik
Yaitu penerimaan tanggapan dari pesan atau isi pesan yang disampaikan
3. Berbagi informasi, yaitu memberikan informasi baik informasi.
Kemajuan maupun permasalahan yang ada kepada rekan sekerja maupun pimpinan.
4. Memberikan informasi tugas
Yaitu menyampaikan informasi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan tugas.
5. Mengurangi ketidakpastian tugas
Yaitu menyampaikan informasi yang jelas dan lengkap mengenai pelaksanaan tugas agar tugas dapat diselesaikan sesuai dengan yang diharapkan.

Menurut Downs dan Hazzen (1997) dalam Pace dan Faules (2002:164) mengemukakan terdapat delapan dimensi kepuasan komunikasi, yakni:

1. Sejauhmana komunikasi dalam organisasi memotivasi dan merangsang para karyawan untuk memenuhi tujuan organisasi dan untuk berpihak kepada organisasi.

2. Sejauhmana para karyawan terbuka pada gagasan mau mendengarkan dan menawarkan bimbingan untuk memecahkan persoalan-persoalan yang berkaitan dengan pekerjaannya.
3. Sejauhmana para individu menerima informasi tentang lingkungan kerja sejauh itu.
4. Sejauhmana pertemuan-pertemuan diatur dengan baik, pengarahan tertulis singkat dan jelas dan jumlah komunikasi dalam organisasi cukup.
5. Sejauhmana terjadinya desas-desus dan komunikasi horizontal yang cermat dan mengalir bebas.
6. Sejauhmana informasi tentang organisasi sebagai suatu keseluruhan memadai.
7. Sejauhmana para bawahan responsif terhadap komunikasi kebawah dan memperkirakan kebutuhan pengurus.
8. Sejauhmana karyawan merasa bahwa mereka mengetahui bagaimana mereka dinilai dan bagaimana kinerja mereka dihargai.

g. Hambatan-hambatan Komunikasi

Proses penyampaian pesan/informasi tidak selalu berjalan lancar. Adapun hal ini disebabkan adanya hambatan yang bisa saja terjadi ketika komunikasi berlangsung. Andri dan Endang (2015:171) berpendapat bahwa beberapa hambatan komunikasi yang terjadi antara lain:

1. Hambatan dari proses komunikasi
Hambatan dari pengirim pesan, hambatan dalam penyandian atau simbol, hambatan dari media, hambatan dari penerima pesan, hambatan dala bahasa sandi, serta hambatan dalam umpan balik yang dilakukan.
2. Hambatan Fisik
Hambatan yang disebabkan karena kekurangan baik dari fisik seseorang maupun fisik suatu barang. Contohnya, hambatan fisik gangguan kesehatan (cacat tubuh), gangguan alat komunikasi, dan lain sebagainya.

3. Hambatan Sematik

Hambatan ini terjadi karena faktor pemahaman bahasa dan penggunaan istilah tertentu. Kata yang digunakan dalam komunikasi terkadang mempunyai arti yang berbeda, tidak jelas, berbelit-belit antara komunikator kepada komunikan. Misalnya terdapat perbedaan bahasa (bahasa daerah, nasional, atau internasional).

4. Hambatan Psikologis

Hambatan psikologis dapat dilihat dari perbedaan nilai-nilai serta harapan yang berbeda antara pengirim dan penerima pesan.

5. Hambatan Manusiawi

Hambatan ini terjadi karena faktor emosional dan prasangka pribadi, persepsi, kecakapan, atau ketidakcakapan, kemampuan atau ketidakmampuan alat-alat panca indra seseorang, dan lain sebagainya.

2.1.4 Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Menurut Mahsun (2006:25) Kinerja (*performance*) merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan /program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang tertuang dalam *strategic planning* suatu organisasi. Mangkunegara (2009:105), menurutnya kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja anggota menunjukkan pada kemampuan anggota dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Menurut Alder dalam (Syafii, et al., 2015) "*Performance standards are the conditions that will exist when the satisfaction of the employees is formed, which includes the volume or work that can be achieved or generated order completion time, the accuracy of the result of the work.*" Artinya, standar kinerja merupakan kondisi yang akan ada ketika kepuasan karyawan terbentuk, meliputi volume atau pekerjaan yang di peroleh dapat dicapai atau dihasilkan, waktu penyelesaian

pekerjaan, ke akuratan hasil pekerjaan. Maka dari itu kinerja bisa dikatakan sebagai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program/kegiatan untuk hasil secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawab yang embankan kepadanya.

b. Tujuan Penilaian Kinerja

Wether da davis dalam (Priansa, 2014:274) menurutnya ada beberapa tujuan dari pelaksanaan penilai kinerja terhadap anggota /karyawan yang dilakukan oleh organsiasi adalah:

1. Peningkatan kinerja, merupakan tingkatan hasil akhir yang dicapai mendekati kesempurnaan dalam arti memenuhi tujuan yang diharapkan oleh perusahaan/organisasi.
2. Penyesuaian kompensasi, hasil dari kinerja dan dilakukan penilaian bagi para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji.
3. Keputusan penempatan, dari hasil penilai kinerja memberikan masukan tentang promosi, transfer dan demosi bagi anggota/pegawai.
4. Kebutuhan pengembangan dan pelatihan, adalah hasil kinerja yang membantu mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
5. Perencanaan dan pengembangan karir, hasil dari penilaian kerja memandu dan menentukan jenis karir dan potensi karyawan dapat dicapai.
6. Prosedur perekrutan, hasil penilaian kinerja mempengaruhi prosedur rekrutmen pegawai yang berlaku didalam organisasi.
7. Kesalahan desain pekerjaan dan ketidakakuratan informasi, dalam penilaian kinerja membantu menjelaskan apa kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen SDM terutama bidang informasi kepegawaian, desain jabatan serta informasi SDM lainnya.
8. Kesempatan yang sama, dari hasil penilaian kinerja menunjukkan penempatan tidak diskriminatif karena setiap pegawai/anggota memiliki kesempatan yang sama.
9. Tantangan eksternal, hasil penilain kinerja dalam menggambarkan sejauh mana faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lainnya mempengaruhi pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaan.

10. Umpan balik, hasil dari kinerja memberikan umpan balik bagi kepentingan kepegawaian terutama departemen terutama departemen SDM serta terkait dengan kepentingan pegawai itu sendiri.

c. Indikator Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (2002:378) ada lima indikator yang digunakan dalam kinerja karyawan, yakni:

1. Kuantitas kerja

Jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam bentuk unit, jumlah siklus aktivitas yang dapat diselesaikan.

2. Kualitas kerja

Ketaatan dalam prosedur disiplin, dan dedikasi. Kualitas kerja bisa diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas ketika melakukan pekerjaan.

3. Kehadiran

Keyakinan akan masuk jam kerja setiap hari dan sesuai dengan jam kerja yang sudah ditentukan.

4. kemampuan bekerjasama

Kemampuan seseorang untuk bisa bekerjasama dengan orang lain dalam suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mempunyai daya guna dan *output* yang sebesar-besarnya.

5. Keandalan.

Kemampuan dalam melakukan pekerjaan yang disyaratkan dengan supervisi.

Menurut Robbins (2006:206), indikator untuk mengukur kinerja karyawan ada beberapa hal, yaitu:

1. Kualitas

Merupakan persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta maksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

Tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan tugas fungsi kerjanya.

6. Komitmen Kerja

Tingkat dimana karyawan memiliki komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

d. Metode Penilaian Kinerja

Ada beberapa metode yang digunakan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan (Hasibuan 2008:118), yaitu pada dasarnya metode penelitian kinerja dibagi menjadi dua metode tradisional dan metode modern. Metode tradisional merupakan metode tertua dan sederhana, sedangkan metode modern adalah perkembangan dari metode tradisional. Beberapa metode tradisional meliputi:

1. *Rating scale*, metode ini banyak digunakan atasan untuk mengukur karakteristik
2. *Employee Comparison*, membandingkan antara seorang pekerja dengan pekerjaan yang lainnya.
3. *Chek list*, metode ini digunakan tidak perlu digunakan untuk menilai tetapi hanya memberi masukan bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia.
4. *Free from easy*, karyawan diharuskan membuat karangan yang berkaitan dengan karyawan yang dinilai.
5. *Critical incident*, mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari kemudian dimasukkan ke buku catatan khusus.

Adapun metode modern meliputi:

1. *Assessment center*, dilakukan dengan pembentukan tim penilaian khusus.
2. *Management by objective*, karyawan langsung memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sasaran.
3. *Human asset accounting*, faktor pekerjaan dinilai sebagai individu model jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan membandingkan variabel-variabel yang mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

Mengutip dari AD/RT (Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah tangga) dari hasil muktamar ke-30 di Jombang tahun 2015 pada Bab IV (Tujuan dan Usaha) pasal 8, menyebutkan bahwa tujuan organisasi NU adalah:

1. Nahdlatul Ulama adalah perkumpulan *jam'iyah diniyyah islamiyyah ijtimaiyyah* (organisasi sosial keagamaan Islam) untuk menciptakan kemaslahatan masyarakat, kemajuan bangsa, dan ketinggian harkat dan martabat manusia.
2. Tujuan Nahdlatul Ulama adalah berlakunya ajaran Islam yang menganut paham *ahlusunnah wal jama'ah* untuk mewujudkannya tatanan masyarakat, kesejahteraan umat dan demi terciptanya rahmat bagi semesta.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang sudah digunakan oleh para peneliti sebelumnya. Penelitian terdahulu dalam hal ini digunakan sebagai referensi ataupun rujukan dalam melakukan penelitian selanjutnya dalam mengambil variabel-variabel yang digunakan. Variabel utama yang digunakan dalam penelitian ini merupakan kinerja anggota yang ingin dilihat pengaruhnya dari kepemimpinan karismatik, budaya organisasi dan gaya komunikasi yang berada di Pengurus Cabang Nahdlatul Ulama Jember.

Widodo (2010) dalam penelitiannya ingin melihat pengaruh Lingkungan kerja, Budaya organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja (studi pada pegawai kecamatan sidorejo kota salatiga). Penelitian ini menggunakan 60 responden sebagai sampel. Variabel yang diteliti adalah Lingkungan kerja (X_1), Budaya

Organisasi (X_2) dan kepemimpinan (X_3) sedangkan variabel terkaitnya adalah kinerja (Y).

Andreas Jidon Watkaat (2012) pada penelitiannya yang mencari pengaruh kepemimpinan karismatik, motivasi, dan kemampuan kerja terhadap kinerja di UPTD DIKPORA. Penelitian ini mengambil 60 orang sebagai responden. Variabel yang diteliti adalah kepemimpinan karismatik (X_1), motivasi (X_2), dan kemampuan kerja (X_3) terhadap kinerja (Y). Metode analisis yang di gunakan adalah analisis regresi. Pada penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan kepemimpinan karismatik, motivasi, dan kemampuan kerja berpengaruh terhadap kinerja PNS.

Trang (2013) melakukan penelitian bertujuan untuk mengetahui gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (studi pada perwakilan BPKP provinsi sulawesi Utara). Penelitian ini menggunakan sampel sebanyak 92 responden dari populasi 102 karyawan perwakilan BPKP Provinsi Sulawesi Utara. Variabel yang digunakan adalah Kepemimpinan (X_1) dan Budaya Organisasi (X_2), sedangkan variabel terkait adalah Kinerja (Y).

Sasmito Jati (2014) dalam penelitiannya yang bertujuan mengetahui pengaruh kepemimpinan karismatik terhadap loyalitas karyawan dan harga diri pada perusahaan multifinance di sragen. Penelitian ini mengambil sebanyak 110 responden sebagai sample. Variabel yang diteliti adalah kepemimpinan karismatik (X) terhadap loyalitas karyawan (Y_1) dan harga diri perusahaan (Y_2). Metode analisis ini menggunakan analisis regresi sederhana. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan karismatik memiliki pengaruh yang besar terhadap loyalitas karyawan dan hipotesis diterima. Selain itu pengaruh kepemimpinan karismatik terhadap harga diri perusahaan memiliki pengaruh yang besar dan hipotesis diterima.

Fimce et al (2015) dalam penelitiannya ingin melihat pengaruh dari Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Inovasi Pemimpin terhadap Kinerja Karyawan DAIHATSU Kharisma Manado. Penelitian ini menggunakan 37 responden sebagai sampel. Variabel yang digunakan adalah Gaya

Kepemimpinan (X_1), Budaya Organisasi (X_2) terhadap Variabel terikat yaitu Kinerja karyawan (Y).

Renius Febriyandi (2016) melakukan penelitian yang bertujuan untuk melihat pengaruh kepemimpinan dan komunikasi kerja karyawan PT kereta api indonesia (persero) sub.divisi regional III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung. Penelitian ini menggunakan 91 orang responden dengan menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kuantitatif. variabel yang diteliti adalah kepemimpinan (X_1) komunikasi (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y). Hasil dari penelitian ini mengungkapkan bahwa secara parsial kepemimpinan dan komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Farah Iriana Putri (2017) pada penelitian yang dilakukan yang bersangkutan ingin melihat pengaruh Komunikasi, Pengalaman Kerja, dan Pendelegasian Wewenang terhadap Kinerja pada Karyawan PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember. Penelitian ini mengambil 62 sampel dari total populasi 165 orang. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Komunikasi (X_1), Pengalaman Kerja (X_2), dan Pendelegasian Wewenang (X_3), terhadap Kinerja (Y).

Siska Ayu Lianasari (2019), pada penelitian yang dilakukan yang berkepentingan ingin mencari pengaruh Komunikasi, Lingkungan Kerja, dan *Rewards* terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bank Tabungan Pensiunan Nasional (BTPN) Cabang Jember. Penelitian ini mengambil 34 orang responden yang mana merupakan semua populasi yang ada pada perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah Komunikasi (X_1), Lingkungan Kerja (X_2), dan *Rewards* (X_3) terhadap Kinerja (Y).

Tabel 1: Ringkasan Penelitian terdahulu

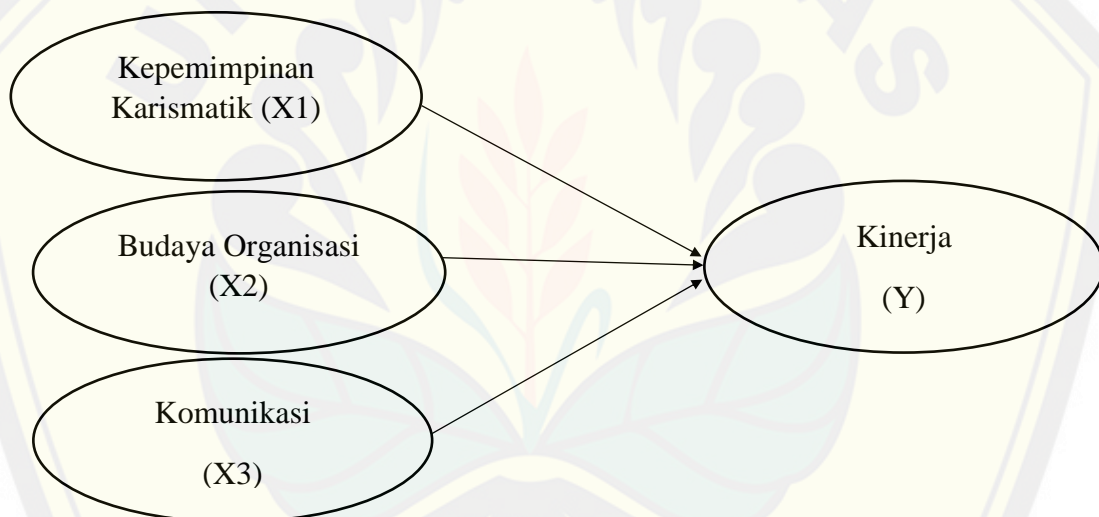
No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel-variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
1.	Widodo (2010)	Lingkungan Kerja (X_1), Budaya Organisasi (X_2) Kepemimpinan (X_3) dan Kinerja Karyawan (Y)	Regresi lineir berganda	Secara parsial maupun simultan Lingkungan Kerja, Budaya Organisasi dan Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan.
2.	Andreas Jidon Watkaat (2012)	Kepemimpinan karismatik (X_1), Motivasi (X_2), dan Kemampuan Kerja (X_3), kinerja (Y)	Regresi Linier Berganda	Secara simultan maupun parsial kepemimpinan karismatik, motivasi, dan kemampuan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan
3.	Trang (2013)	Kepemimpinan (X_1), Budaya Organisasi (X_2) dan Kinerja (Y)	Regresi Linier Berganda	Variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh, namun tidak signifikan. Sedangkan variabel Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja.
4.	Sasmito jati (2014)	Kepemimpinan Karismatik (X), Loyalitas Karyawan (Y_1) dan Harga Diri (Y_2).	Regresi Linier Berganda	Secara parsial Kepemimpinan Karismatik berpangaruh positif terhadap

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel-variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
				Loyalitas dan Harga Diri Perusahaan.
5.	Fimce et al (2015)	Kepemimpinan (X_1) Budaya Organisasi (X_2) Inovasi (X_3) dan Kinerja (Y)	Regresi Linier Berganda	Secara parsial maupun simultan variabel Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Inovasi berpengaruh positif terhadap Kinerja
6.	Renius Febriyandi (2016)	Kepemimpinan (X_1) Komunikasi (X_2), dan Kinerja Karyawan (Y)	Analisis Diskriptif	Secara parsial Kepemimpinan dan Komunikasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
7.	Farah Iriana Putri (2017)	Komunikasi(X_1) Pengalaman Kerj (X_2), Pendelegasian Wewenang (X_3), Kinerja (Y)	Regresi Linier Berganda	Variabel Komunikasi, dan Disiplin pengalaman Kerja, dan Pendelegasian Wewenang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
8.	Siska Ayu Lianasari (2019)	Komunikasi (X_1) Lingkungan Kerja (X_2) <i>Rewards</i> (X_3) Produktivitas Kerja (Y)	Regresi linier berganda	Variabel Komunikasi, Lingkungan kerja dan <i>rewards</i> berpengaruh positif terhadap Produktivitas kerja

Sumber: Widodo (2010), Andreas Jidon Watkaat (2012), Trang (2013), Sasmito Jati (2014), Fimce et al (2015), Renius Febriyandi (2016), Farah Iriana Putri (2017), Siska Ayu Lianasari (2019).

2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual ini dibuat guna menguraikan pokok-pokok permasalahan yang akan diteliti, selain itu digunakan dasar untuk mengetahui alur penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui hubungan variabel independen; Kepemimpinan Karismatik, Budaya Organisasi, dan Komunikasi terhadap variabel dependen (Kinerja). Hal ini digunakan dalam memudahkan pemahaman yang akan dimunculkan nantinya dalam kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 1: Kerangka Konseptual

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah Menurut (Sugiyono, 2012:70). Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu susunan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

2.4.1 Pengaruh Kepemimpinan Karismatik terhadap Kinerja

Robert House (1977) dalam (Gary Yukl, 2001:294), seorang pemimpin yang karismatik memiliki pengaruh dalam dan tidak biasa pada pengikut. Sehingga secara umum akan memberi dampak yang dalam dan tidak seperti biasa bagi

anggotanya, dan secara tidak langsung hal ini dapat membuat mereka terlibat secara emosional dalam misi organisasi yang dijalankannya. Didukung oleh penelitian dari Andreas Jidon Watkaat (2012), Sasmito Jati (2014) yang menyebutkan bahwa kepemimpinan karismatik mempunyai pengaruh secara parsial dan simultan terhadap kinerja PNS kantor UPTD DIKPORA. Berdasarkan uraian tersebut penulis mengambil hipotesis sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan Karismatik berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja Pengurus Cabang Nahdlatul Ulama Jember.

2.4.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja

Menurut Robbins (2016:355) budaya organisasi merupakan suatu sistem berbagai arti yang dianut anggota organisasi yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi yang lain. Budaya yang kuat akan dalam suatu organisasi dapat memberi dorongan atau paksaan kepada anggota untuk berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi tersebut, dengan maksud suatu organisasi yang kuat akan mempengaruhi perilaku anggota untuk melakukan pekerjaannya sesuai dengan tanggung jawab dan tugas-tugas yang diberikan organisasi (kinerja). Hal ini pula didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Widodo (2010), Trang (2013), dan Fimce et al (2015) dalam penelitian yang dilakukan memperlihatkan bahwa yang terjadi pada variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja. Berdasarkan variabel di atas budaya organisasi terhadap kinerja anggota/karyawan diajukan hipotesis sebagai berikut:

H2: Budaya Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja Pengurus Cabang Nahdlatul Ulama Jember.

2.4.3 Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja

Menurut Ruben dan Steward (1998:16) mengenai komunikasi manusia bahwa komunikasi manusia merupakan proses yang melibatkan individu-individu dalam suatu hubungan, kelompok, organisasi dan masyarakat yang merespon dan menciptakan pesan untuk beradaptasi dengan lingkungan satu sama lain. Didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Renius Febriyandi (2016), Farah Iriana(2017)) dan Siska Ayu Lianasari (2019) ketika karyawan dalam berkomunikasi dilakukan secara efektif dengan satu sama lainnya, maka kinerja

akan meningkat karena komunikasi yang efektif berarti keluhan akan berkurang dan pekerjaan akan lebih banyak dilakukan. Mengacu pada teori dan hasil penelitian tersebut maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H3: Komunikasi berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Pengurus Cabang Nahdlatul Ulama Jember.



BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian ini memuat segala suatu rencana tentang informasi yang relevan dengan kebutuhan dari peneliti untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan. Hal ini dilakukan dari setiap prosedur baik dari hipotesis hingga analisis. Mengacu pada judul penelitian, latar belakang, rumusan masalah serta tujuan dari penelitian ini, maka penelitian ini diklasifikasikan sebagai *explanatory research* (Umar, 1999:36), yakni pada penelitian ini bertujuan untuk menganalisis hubungan variabel satu dengan lainnya, selain itu juga untuk menjelaskan tentang hubungan klausal dan menguji keterkaitan antar variabel melalui pengujian hipotesis. Pendekatan pada penelitian ini menggunakan metode kuantitatif, yaitu data diukur menggunakan statistik.

Obyek yang diangkat pada penelitian ini adalah Pengurus Cabang Nahdlatul Ulama Jember. Pada objek ini akan dianalisis pengaruh Kepemimpinan Karismatik, Budaya Organisasi, dan Komunikasi terhadap Kinerja.

3.2 Populasi dan sampel

3.2.1 Populasi

Populasi merupakan keseluruhan jumlah yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai karakteristik dan kualitas tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk kemudian diteliti dan ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2014:148). Pada penelitian ini populasi melibatkan seluruh Pengurus Cabang Nahdlatul Ulama Jember dengan total 58 orang.

3.2.2 Sampel

Menurut (sujarweni, 2015:81) sampel merupakan bagian dari sejumlah karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang digunakan dalam melakukan penelitian. Teknik sampling dalam penelitian ini menggunakan sampling jenuh, menurut Sugiyono (2014:68) teknik sampling jenuh merupakan teknik penentuan

sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini dilakukan karena populasi yang ada di penelitian relatif kecil, yaitu 58 orang.

3.3 Jenis dan Sumber Data

3.3.1 Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang dikuantitatifkan, pernyataan yang berisikan dalam kuesioner diterjemahkan ke dalam angka menggunakan pengukuran skala *likert*. Menurut Sugiyono (2018:152) skala *likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena tertentu. Kemudian data diolah atau dianalisis menggunakan teknik perhitungan matematika atau statistika dan diinterpretasikan secara kualitatif.

3.3.2 Sumber data

a. Data Primer

Data yang diperoleh langsung dari responden berupa jawaban kuesioner yang diajukan peneliti kepada Pengurus Cabang Nahdlatul Ulama Jember.

b. Data Sekunder

Data yang digunakan untuk mendukung data primer, diambil secara tidak langsung dari sumber informasi yang bukan diusahakan sendiri oleh peneliti. Sumber ini berupa tabel atau diagram yang sudah ada di Pengurus Cabang Nahdlatul Ulama Jember, selain itu juga berupa artikel, internet, jurnal dan studi pustaka terkait dengan penelitian ini untuk mendukung penelitian kali ini.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data merupakan langkah atau proses sistematis dalam pengumpulan, penyajian fakta, mencatat untuk tujuan penelitian (Sumarsono, 2004:66). Penelitian menggunakan beberapa metode, antara lain:

a. Wawancara

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dengan menggunakan pertanyaan secara lisan kepada objek penelitian. Hal ini dilakukan guna

memperoleh data dan menguji kebenaran informasi yang didapat untuk justifikasi dari temuan hasil. Peneliti melakukan wawancara kepada pengurus dengan waktu jam kerja dan diluar jam kerja. Pada saat jam kerja wawancara dilakukan di PCNU Jember, sedangkan wawancara diluar jam kerja dilakukan ditempat tinggal Pengurus. Materi wawancara berisikan pertanyaan yang berkaitan dengan variabel penelitian dan kebutuhan untuk menunjang penelitian.

b. Kuisisioner

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberi seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden. Data didapatkan melalui penyebaran kuisisioner yang berisi pertanyaan kepada para responden terkait dengan variabel kepemimpinan karismatik, budaya organisasi, dan komunikasi terhadap kinerja pada organisasi terkait.

3.5 Identifikasi Variabel

Identifikasi variabel dalam penelitian ini adalah variabel independen disebut dengan variabel (X), variabel dependen ini disebut dengan variabel (Y) dengan penjelasan sebagai berikut:

a. Variabel Independen (variabel bebas)

Variabel independen (X), merupakan variabel yang tidak tergantung pada variabel lainnya. Pada penelitian ini jumlah variabel independen yang diangkat adalah, Kepemimpinan Karismatik (X_1), Budaya Organisasi (X_2), dan Komunikasi (X_3).

b. Variabel dependen (variabel terikat)

Variabel kedua ini adalah variabel dependen, dimana variabel ini sifatnya bergantung. Variabel dependennya adalah Kinerja (Y), variabel ini dijadikan sebagai pengamatan utama dalam penelitian, karena kinerja PCNU Jember merupakan variabel yang dipengaruhi oleh Kepemimpinan Karismatik, Budaya Organisasi, dan Komunikasi.

3.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan indikator-indikator variabel yang digunakan untuk mempermudah dalam memberikan pengukuran, dan memberikan penyerdehanaan pemahaman terhadap pembahasan operasional variabel. Berikut definisi operasional variabel:

a. Kepemimpinan Karismatik

Mengacu dari teori Robert House (1977) pada penelitian ini yang dijadikan indikator dalam mengukur gaya kepemimpinan karismatik Ketua Tanfidziyah Pengurus Cabang Nahdlatul Ulama Jember adalah persepsi pengurus terhadap hal-hal berikut:

1. Kemampuan Ketua Tanfidziyah Pengurus Cabang Nahdlatul Ulama Jember untuk menanamkan nilai-nilai ideologis bagi pengurusnya.
2. Ketua Tanfidziyah Pengurus Cabang Nahdlatul Ulama Jember memiliki pengaruh yang mendalam bagi pengurus.
3. Keputusan yang diambil Ketua Tanfidziyah Pengurus Cabang Nahdlatul Ulama Jember selalu benar.

b. Budaya Organisasi

Mengacu dari teori Robbins dan Judge (2017:355), serta budaya yang terdapat di Nahdlatul Ulama peneliti menetapkan indikator budaya organisasi Pengurus Cabang Nahdlatul Ulama Jember sebagai berikut:

1. Toleransi (*tasamuh*)
Pengurus Cabang Nahdlatul Ulama Jember senantiasa menerapkan sikap tenggang rasa, saling menghormati dan saling menghargai sesama pengurus untuk melaksanakan hak-haknya.
2. Moderat (*tawasuth*) dan Adil (*i'tidal*)
Pengurus Cabang Nahdlatul Ulama Jember memahami nilai untuk senantiasa bersikap ditengah dan adil merupakan tidak condong terhadap salah satu pihak atau lebih.

3. Seimbang (*tawazun*)

Pengurus Cabang Nahdatul Ulama Jember senantiasa menjaga keseimbangan antara berkhidmah kepada Tuhan, khidmah kepada manusia, dan khidmah kepada sekalian alam.

4. Amar Ma'ruf Nahi Mungkar

Pengurus Cabang Nahdatul Ulama Jember senantiasa dalam mengajak kepada kebaikan serta melarang/mencegah terhadap perbuatan yang buruk.

c. Komunikasi

Mengacu dari teori Gibson dan Ivan (2012:84), indikator yang digunakan dalam komunikasi adalah dilihat dari segi kemampuan berkomunikasi, yaitu:

1. Bijaksana dan kesopanan

Pengurus Cabang Nahdatul Ulama Jember dalam berkomunikasi menggunakan kata-kata yang tepat dan penyampaiannya dengan bahasa yang sopan.

2. Penerimaan umpan balik

Pengurus Cabang Nahdatul Ulama Jember dapat memberi umpan balik atas pesan yang disampaikan oleh pengurus lainnya.

3. Berbagi informasi

Pengurus Cabang Nahdatul Ulama Jember dalam memberikan informasi yang dibutuhkan dengan baik kepada pengurus lainnya.

d. Kinerja

Mengacu pada teori Mahsun (2006:25), indikator yang digunakan dalam mengukur kinerja Pengurus Cabang Nahdatul Ulama Jember ialah sebagai berikut:

1. Kuantitas Kerja

Pelaksanaan seluruh program kerja sesuai dengan yang direncanakan Pengurus Cabang Nahdatul Ulama Jember.

2. Kualitas Kerja

Partisipasi Pengurus Cabang Nahdatul Ulama Jember dalam menjalankan program kerja organisasi.

3. Kehadiran

Intensitas kehadiran Pengurus Cabang Nahdlatul Ulama Jember dalam rapat organisasi.

4. Kemampuan bekerjasama

Kemampuan bekerjasama Pengurus Cabang Nahdlatul Ulama Jember dalam menjalankan program kerja organisasi.

3.7 Skala Pengukuran Variabel

Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu dengan menggunakan skala likert. Menurut (Sugiyono, 2014:93) skala likert digunakan dalam mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang adanya fenomena sosial. Variabel yang di ukur nantinya akan di jabarkan menjadi indikator variabel (Sugiyono, 2018:159). Indikator yang digunakan guna menyusun item-item yang dapat berupa pernyataan ataupun pertanyaan. Jawaban dari masing-masing responden menggunakan kriteria sebagai berikut:

Sangat Setuju	(SS)	= Skor 5
Setuju	(S)	= Skor 4
Ragu-Ragu	(RG)	= Skor 3
Tidak Setuju	(TS)	= Skor 2
Sangat Tidak Setuju	(STS)	= Skor 1

Adapun kriteria jawaban yang digunakan dalam penilaian kinerja PCNU Jember menggunakan sebagai berikut:

Selalu	(SS)	= Skor 5
Sering	(S)	= Skor 4
Kadang-kadang	(KK)	= Skor 3
Pernah	(P)	= Skor 2
Tidak Pernah	(TP)	= Skor 1

3.8 Metode Analisis Data

3.8.1 Uji Instrumen

Kegiatan penelitian ini, terkhusus metode survei yang menggunakan penyebaran kuisisioner dengan isi sejumlah pernyataan maupun pertanyaan yang diukur dengan skala likert, menurut Santoso (2015:205) seorang peneliti harus jeli dan dapat memastikan bahwa alat ukur yang digunakan (kuisisioner) telah terbukti valid dan reabel.

a. Uji Validitas

Uji validitas diperuntukan dalam mengukur seberapa valid suatu item pertanyaan yang diperoleh dari penyebaran kuisisioner untuk mengukur variabel yang diteliti. Suatu kuisisioner bisa dikatakan valid apabila pertanyaan pada kuisisioner tersebut dapat mengungkap sesuatu yang akan diukur oleh kuisisioner tersebut. Uji validitas yang digunakan untuk mengukur pada penelitian ini adalah korelasi *product moment pearson's*, menurut Sunyoto (2016:110) apabila nilai signifikan $< 0,05$ maka data tersebut dikatakan valid, sedangkan jika nilai signifikannya $> 0,05$ maka data tersebut dikatakan tidak valid. Apabila data tidak valid maka dilakukan perbaikan pernyataan. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *Pearson Product Moment*.

$$r_{xy} = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{n \sum X^2 - (\sum X)^2\} \{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2\}}}$$

Keterangan:

- r = Koefisien korelasi
- n = jumlah data (responden sampel)
- X = nilai indikator variabel
- Y = nilai total variabel

Dasar pengambilan keputusan dari uji validitas ialah:

- 1) Jika r hasilnya positif dan r hitung $>$ r tabel maka variabel tersebut valid

2) Jika r hasilnya positif dan r hitung $< r$ tabel maka variabel tersebut tidak valid

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk menguji apakah alat ukur dapat dianggap konsisten dalam penggunaannya atau dengan kata lain, alat ukur tersebut memiliki hasil yang konsisten pada obyek yang sama apabila lebih dua kali atau lebih (Santoso, 2015:205). Reliabilitas berkonsentrasi pada masalah akurasi pengukuran dan hasilnya, sederhananya reliabilitas menunjukkan seberapa besar pengukuran kendali terhadap subyek yang sama. Penelitian ini dalam uji reliabilitas menggunakan uji statistik *Cronbach Alpha* (α). Uji reliabilitas alat ukur menggunakan *Cronbach Alpha* dengan menggunakan bentuk skala likert 1-5. Pengukuran dilakukan dengan dua cara, yakni:

1) *One Shot* (pengukuran sekali saja)

Pengukuran ini dilakukan dengan kehandalan butir pertanyaan sekali menyebar kuisioner pada responden, kemudian hasil skornya di ukur korelasinya antara skor jawaban pada butir pertanyaan yang sama dengan bantuan bantuan *Statistical Program for Society Science* (SPSS) dengan fasilitas *Cronbach Alpha* (α). Variabel di katakan reliabel manakala memberikan nilai *cronbach alpha* > 0.60 .

2) *Repeated measure* (pengukuran ulang)

Dalam waktu yang berbeda, seseorang responden/pengurus diberi butir pertanyaan-pertanyaan dan alternatif jawaban yang sama. Butir itu dikatakan handal tatkala jawabannya sama.

Penelitian ini menggunakan pengukuran reliabilitas dengan *one shot*, yakni melihat koefisien cronbach alpha yang dirumuskan:

$$\alpha = \frac{kr}{1+(k-1)r}$$

Keterangan

α = koefisien reliabilitas

r = koefisien rata-rata

k = jumlah variabel bebas

Suatu instrumen bisa dikatakan reliabel, makala *Alpha Cronbach's* lebih besar dari 0,6 (Santoso, 2001:280). Jika tidak reliabel maka dapat dilakukan dengan memperbaiki kusioner ataupun juga dengan mengambil data ulang.

3.8.2 Uji Normalitas Data

Pengujian normalitas data berguna untuk mengetahui data yang akan dinalisis berdistribusi normal atau tidak (Prayitno, 2010: 79). Untuk mengetahui ada atau tidaknya normalitas pada model regresi, yaitu perlu melakukan uji normalitas *kolmogorov-smirnov*. Derajat keyakinan (α) yang ditentukan adalah 5%. Hal tersebut berarti apabila angka sinifikansi (sig) $> \alpha = 0,05$, maka data tidak terdistribusikan dengan normal.

3.8.3 Analisis Regresi Linier Berganda

Menurut (Danang Sunyoto, 2011:61), analisis regresi berganda dilakukan untuk mengetahui ada dan tidaknya pengaruh signifikansi dua atau lebih variabel bebas (Kepemimpinan Karismatik X_1 , Budaya organisasi X_2 , dan Komunikasi X_3) terhadap variabel terikat (Kinerja Y). Rumus untuk mencari persamaan regresi adalah:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_{1i} + \beta_2 X_{2i} + \beta_3 X_{3i} + e$$

Dimana:

Y = Kinerja Pengurus

β = Koefisien regresi

α = Konstanta

e = Error

X_1 = Kepemimpinan Karismatik

X_2 = Budaya Organisasi

X_3 = Komunikasi

3.8.4 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik merupakan uji yang bertujuan menganalisis asumsi-asumsi dasar yang harus dimiliki dalam penggunaan regresi. Pengujian ini digunakan untuk memberikan kepastian bahwa persamaan regresi hasilnya tidak bias dan konsisten. Uji asumsi klasik terdapat beberapa pengujian yang harus dilakukan antara lain :

a. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas merupakan alat untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (*independen*). Pendeteksian adanya multikolinearitas dalam penelitian ini diukur dengan melihat dari nilai R^2 yang tinggi tetapi hanya sedikit rasio t yang signifikan. Untuk dapat melihat nilai R dan t-sig, peneliti dibantu dengan IBM SPSS 25. Menurut Gujarati dan Porter (2010:434), cara untuk mengatasi masalah multikolinearitas yaitu tidak melakukan apapun atau mengikuti beberapa aturan baku antara lain mengkombinasikan data *cross-section* dan data *time series*, mengeluarkan variabel yang bias, transformasi variabel dan menambah atau pengadaan data baru.

b. Uji Heteroskedastisitas

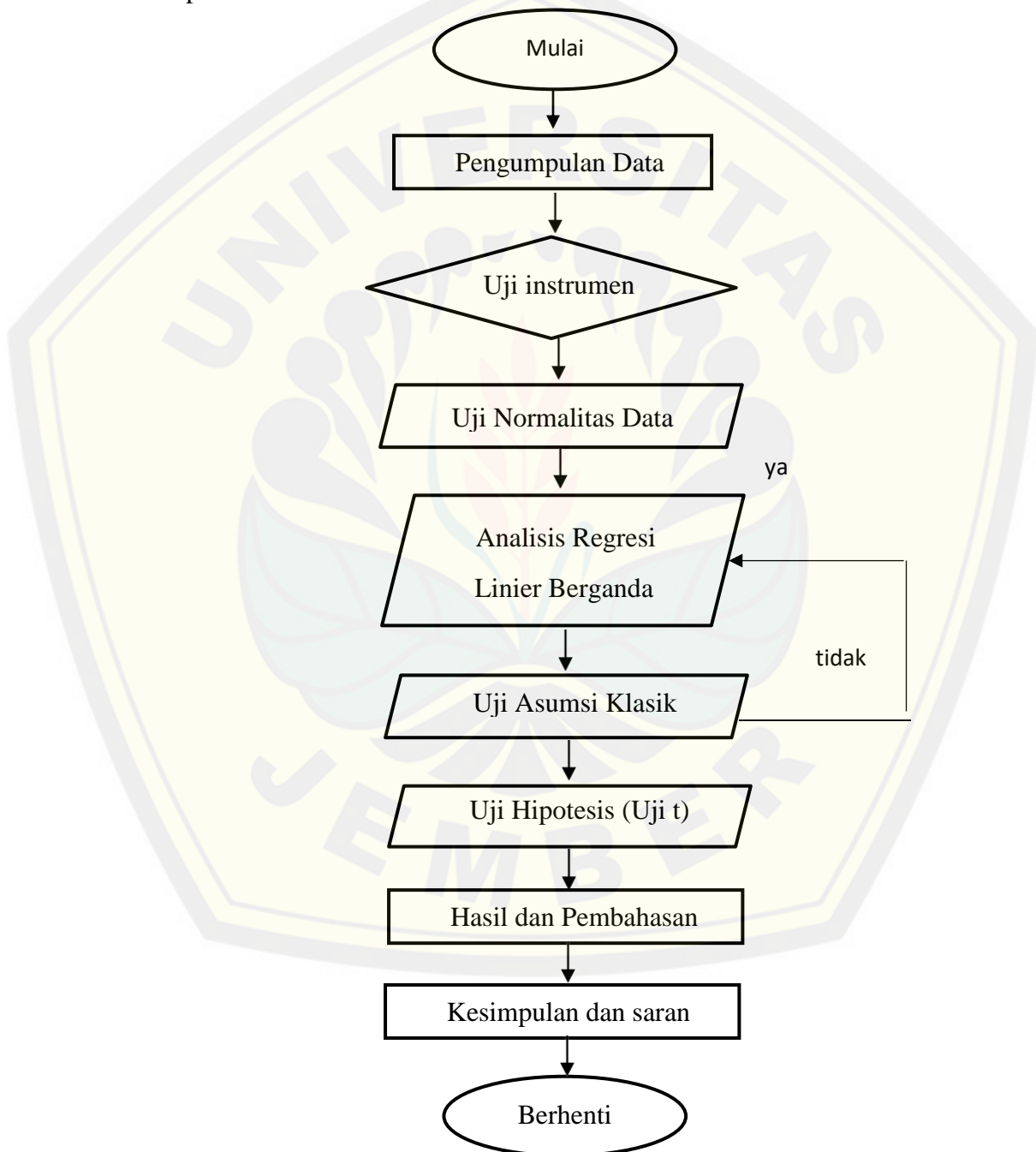
Uji ini merupakan alat untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi perbedaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Apabila varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya tetap maka disebut homoskedastisitas, dan jika berbeda disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik ialah yang homoskedastisitas atau tidak heteroskedastisitas. Pada penelitian ini untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas menggunakan grafik *scatterplot* antara SRESID dan ZPERD dimana sumbu Y adalah Y yang sudah dipresiksi, dan sumbu X adalah residual. Menurut Ghozali (2013), dikatakan heteroskedastisitas manakala polanya teratur, namun jika tidak ada pola yang jelas serta titik-titiknya menyebar di atas dan dibawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.8.5 Uji Hipotesis

Menurut (Widarjono, 2013:42) uji hipotesis digunakan untuk membuat kesimpulan sifat populasi dari data sampel. Uji hipotesis sendiri bertujuan mengetahui signifikansi pengaruh dari variabel bebas (kepemimpinan karismatik, budaya organisasi, dan komunikasi) terhadap variabel terikat (kinerja). Uji hipotesis pada penelitian ini menggunakan Uji t. Menurut Priyanto (2010: 86) uji statistik t pada dasarnya digunakan untuk menguji pengaruh variabel bebas (*independent variable*) secara parsial terhadap variabel terikat (*dependent variabel*). Pengujian dengan menggunakan signifikan level 0,05 ($\alpha = 5\%$). Kriteria pengambilan keputusannya dengan membandingkan t hitung dengan t tabel, dimana hipotesis alternatif diterima jika: $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$. Kemudian untuk menentukan t tabel dilakukan dengan mencari derajat/df (*defree of freedom*) dengan rumus $df = n - k$, yang mana n adalah observasi, dan k adalah banyaknya variabel bebas dan terikat.

3.9 Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah bertujuan untuk menerangkan tahap-tahapan yang dilakukan mulai dari awal penelitian sampai penelitian selesai yang dituangkan dalam bentuk gambar. Kerangka pemecahan masalah pada penelitian ini meliputi:



Gambar 3: Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan:

- a. Mulai, tahap awal atau persiapan untuk melakukan penelitian.
- b. Pengumpulan data, tahap awal mengumpulkan data-data yang di perlukan untuk penelitian melalui penyebaran kuesioner dan wawancara pada responden untuk mendapat data primer.
- c. Uji instrumen, tahapan untuk mengetahui valid dan realbel tidaknya instrumen penelitian, jika hasil instrumen tidak valid maka perlu melakukan pengumpulan data ulang menggunakan alat ukur baru.
- d. Uji normalitas data, untuk mengetahui apakah dalam model regresi variabel pengganggu aatau residual memiliki distribusi normal.
- e. Analisis regresi linier berganda, melakukan analisis untuk mengetahui pengaruh dari suatu variabel ke variabel lain.
- f. Uji asumsi klasik, pada penelitian ini meliputi pengujian normalitas, multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas.
- g. Uji hipotesis, pada pengujian ini menggunakan uji t yakni untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh pada setiap variabel yang di ukur.
- h. Hasil dan Pembahasan, pada tahapan ini peneliti menyampaikan pemaparan terkait hasil dari penelitian yang telah dilakukan.
- i. Kesimpulan dan saran, meyakini temuan-temuan sebagai hasil selama proses penelitian sampai akhir dan untuk harapan kedepan bagi peneliti selanjutnya.
- j. Berhenti, menandakan bahwasanya penelitian telah usai dilakukan.

BAB 5. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan tentang analisis pengaruh kepemimpinan karismatik, budaya organisasi, dan komunikasi terhadap kinerja PCNU Jember, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

- a. Variabel kepemimpinan karismatik (X_1) berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja (Y). Hal ini menunjukkan bahwa kepemimpinan yang karismatik ditunjukkan berdampak baik kepada kinerja, sehingga dengan kata lain jika dengan kepemimpinan karismatik yang semakin baik maka juga akan berdampak baik pula terhadap kinerja itu sendiri. Apabila dianalisis lebih lanjut baik pada indikator X1.1 (menanamkan nilai-nilai ideologis), X1.2 (memiliki pengaruh yang mendalam), dan indikator X1.3 (keputusan yang diambil selalu benar) dipersepsi baik oleh para pengurus.
- b. Variabel budaya organisasi (X_2), berdampak positif signifikan terhadap kinerja (Y). Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi sudah berjalan baik ditunjang dengan bagaimana semakin baik budaya organisasi akan berdampak baik pula terhadap kinerja PCNU Jember. Jika dianalisa lebih lanjut pada semua indikator, baik pada indikator X2.1 (toleransi), X2.2 (moderat dan adil), X2.3 (seimbang) dan X2.4 (amar makruf nahi mungkar), dipersepsikan baik sebagian besar pengurus.
- c. Variabel komunikasi (X_3), berdampak positif signifikan terhadap kinerja (Y). Hal ini berarti komunikasi yang dilakukan dalam kepengurusan sudah berjalan baik, sehingga dengan semakin baiknya komunikasi akan berdampak pula terhadap kinerja para pengurusnya pula. Jika di analisa lebih lanjut, pada ketiga indikator X3.1 (bijaksana dan sopan), X3.2 (penerimaan umpan balik), dan X3.3 (berbagi informasi) sudah dipersepsikan baik oleh para pengurus.

5.2 Saran

Berdasarkan dari hasil penelitian dan kesimpulan, terdapat beberapa saran bagi organisasi dan bagi peneliti selanjutnya, yakni:

a. Bagi PCNU Jember:

1. Kepemimpinan karismatik (X1) yang ditunjukkan oleh Gus Aab selaku ketua Tanfidziyah PCNU Jember yang sudah dipersepsikan baik pada semua indikator perlu di pertahankan.
2. Budaya organisasi (X2) yang sudah dipersepsikan baik oleh pengurus hendaknya dipertahankan untuk menjaga marwah organisasi karena nilai-nilai tersebut yang memang menjadi pedoman organisasi NU selama ini.
3. Komunikasi (X3) yang sudah dipersepsikan baik hendaknya dijaga oleh para pengurus untuk senantiasa membangun keutuhan organisasi.
4. Mampu mempertahankan persepsi baik pengurus terhadap kinerja (Y) yang sudah berjalan baik.

b. Bagi Peneliti Selanjutnya

Selaku peneliti mengharapkan bisa dikembangkan dan memperluas wawasan tentang penelitian ini untuk mengetahui faktor-faktor lain yang berpengaruh terhadap kinerja. Selain itu peneliti mengharapkan menggunakan metode penelitian lain yang berbeda untuk hasil yang lebih akurat nantinya kepada obyek yang sama maupun obyek yang berbeda.

DAFTAR PUSTAKA

- Arianty, nel 2014. *Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan*. Mangkunegara, Anwar Prabu. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya Offset
- Brand D.Ruben dan Lea P.Stewart, “Komunikasi dan Perilaku manusia,” edisi kelima.
- Djokosantoso 2005. *Cultured organization* (budaya organisasi)
- Farah Iriana Putri (2017) *Pengaruh Komuniskasi, Pengalaman Kerja, dan Pendelegasian Wewenang terhadap Kinerja pada Karyawan PT. Kereta Api Indonesia DAOP IX Jember*. : Universitas Jember
- Gary Yukl 1994. *Kepemimpinan dalam Organisasi (Leadership in Organizations 3e) edisi Bahasa Indonesia*
- Gary Yukl 2001. *Kepemimpinan dalam Organisasi edisi kelima*
- Handoko, T. Hani. 2014. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPF, Yogyakarta.
- Ivancevich, dkk.2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Jonathan Sarwono. 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif*. Yogyakarta : Graha Ilmu. Halaman 115
- Kiswanto, M (2010) *pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan kaltim Pos Samarindah*. JURNAL EKSIS Vol.6 No.1 Maret 2010:1267 1439
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi Sepuluh. Yogyakarta: Andi

Mondy, R. Wayne. 2010. *Human Resource Management, Eleventh Edition*.
New Jersey: Prentice Hall.

Mulyana, D. 2005. *Komunikasi organisasi: Strategi meningkatkan kinerja perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Riani, Asri Laksmi. 2011. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu

Robbins, Stephen P. 2002. *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*.
Terjemahan Dewi Sartika Halida. Jakarta: Erlangga.

Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2015. *Organizational Behavior. 16th ed*. London: Pearson Education. *Terjemahan oleh Ratna. Saraswati. Dan Febriella. Sirait. 2015. Perilaku Organisas*. Edisi 16. Jakarta: Salemba Empat.

Stephen P. Robbins. 1996 *Perilaku Organisasi edisi Bahasa Indonesia*

Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta

Sunyoto, Suyanto. 2016. *Analisis regresi untuk uji hipotesis*, Yogyakarta. Caps

Thice, H.M., & Beyer, J.M. (1991). *Cultural leadership in organizations*.
Organization Science, 2, 149-169.

Widjaja, A.W. 2000. *Ilmu Komunikasi Pengantar Studi*. Jakarta: Rineka Cipta

Yukl, G. (1981). *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall

Yukl. 2005. *Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Index dan Hadari Nawawi dan Marthini hadari. 2006. *Kepemimpinan yang efektif*. Gadjah Mada University M Press

KUISIONER PENELITIAN

Kepada:

Yth. Bapak/Ibu/Sdr/i

Pengurus Cabang Nahdlatul Ulama Jember

Di tempat,

Assalamualaikum Warahamtullahi Wabarakatuh.

Salam silaturahmi teriring do'a kami sampaikan kepada Bapak/Ibu/Sdr/i agar senantiasa dalam lingkungan_Nya, dalam penyusunan skripsi ini sebagai salah satu upaya untuk menyelesaikan studi program S1 Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember, Peneliti memohon kesediaan Bapak/Ibu/Sdr/i untuk memberikan informasi melalui pengisian pernyataan-pernyataan yang tersedia dalam kuisioner dengan jujur dan sebenar-benarnya. Judul dalam penelitian ini adalah **“Analisis Pengaruh Kepemimpinan Karismatik, Budaya Organisasi, dan Komunikasi terhadap Kinerja Pengurus Cabang Nahdlatul Ulama Jember”**.

Informasi yang Bapak/Ibu/Sdr/i berikan hanya digunakan untuk kepentingan penelitian ini saja. Peneliti menjamin akan kerahasiaan identitas pribadi dan jawaban yang diperoleh Bapak/Ibu/sdr/i.

Demikian surat permohonan ini peneliti buat, atas kesediaan dan kerjasama Bapak/Ibu/sdr/i yang berkenan untuk meluangkan waktu dalam mengisi kuisioner peneliti menyampaikan terimakasih.

Wallahul Muwafiq Ilaa Aqwamith Tharieq

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Peneliti,

Muhammad Ali Hasbi Ihsani

NIM. 160810201050

LEMBAR KUISIONER**B. IDENTITAS RESPONDEN**

Nomor Responden : (diisi oleh peneliti)
Nama :
Usia : tahun
Jenis Kelamin : Laki-laki/Perempuan
Jabatan :
Pendidikan terkakhir :
Lama Bekerja : periode

C. PETUNJUK PENGISIAN

1. Mohon isi pernyataan-pernyataan dibawah dengan jujur dan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya
2. Berilah tanda centang (√) pada salah satu jawaban pernyataan yang sesuai dengan yang ada alami dan rasakan. Terdapat 5 (lima) pilihan jawaban pernyataan dibawah ini. Pada variabel kepemimpinan Karismatik, Budaya Organisasi, dan Komunikasi bisa di isi dengan kriteria sebagai berikut:

Sangat setuju (SS) = Skor 5
Setuju (S) = Skor 4
Ragu-ragu (RG) = Skor 3
Tidak Setuju (TS) = Skor 2
Sangat Tidak Setuju (STS) = Skor 1

Adapun pada variabel Kinerja Pengurus Cabang Nahdlatul Ulama bisa diisi dengan kriteria sebagaia berikut:

Selalu (SS) = Skor 5
Sering (S) = Skor 4
Kadang-kadang (KK) = Skor 3
Pernah (P) = Skor 2
Tidak Pernah (TP) = Skor 1

DAFTAR PERTANYAANa. Kepemimpinan Karismatik (X_1)

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	RG	TS	STS
1.	Saya merasa ketua Tanfidziah PCNU Jember mampu menanamkan nilai-nilai idelogi bagi pengurus.					
2.	Saya merasa ketua Tanfidziah PCNU Jember mempunyai pengaruh yang mendalam bagi pengurus.					
3.	Saya meyakini bahwa keputusan yang diambil ketua Tanfidziah PCNU Jember selalu benar.					

b. Budaya Organisasi (X_2)

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	RG	TS	STS
1.	Saya senantiasa tenggang rasa dan saling menghormati satu sama lain (toleransi) di PCNU Jember					
2.	Saya senantiasa bersikap mengambil jalan tengah dalam memahami fenomena dan tidak condong terhadap salah satu pihak dalam PCNU Jember.					
3.	Saya senantiasa berlaku seimbang dalam berkhidmah kepada Allah SWT, Manusia, dan alam semesta dalam PCNU Jember.					
4.	Saya senantiasa untuk mengajak terhadap kebaikan dan mencegah kemungkaran yang terjadi di PCNU Jember					

c. Komunikasi (X₃)

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	RG	TS	STS
1.	Saya menggunakan bahasa yang tepat dan sopan dalam berkomunikasi dengan pengurus lain.					
2.	Saya dapat memberikan umpan balik dari pesan yang disampaikan pengurus lain.					
3.	Saya menyampaikan informasi yang dibutuhkan kepada pengurus lain dengan baik.					

d. Kinerja (Y)

No	Pernyataan	Pilihan Jawaban				
		SS	S	KK	P	TP
1.	Saya merealisasikan seluruh program kerja yang direncanakan PCNU Jember.					
2.	Saya berpartisipasi dalam menjalankan program kerja organisasi					
3.	Saya mengikuti jadwal rapat sesuai dengan jadwal yang ditentukan.					
4.	Saya bekerjasama dalam menjalankan program kerja organisasi.					

Lampiran 2. Hasil Rekapitulasi Jawaban Responden

No	X1.1	X1.2	X1.3	SUM	X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	SUM	X3.1	X3.2	X3.3	SUM	Y1	Y2	Y3	Y4	SUM
1	5	5	4	14	5	5	4	4	18	4	4	4	12	5	4	4	4	17
2	4	4	4	12	5	5	5	5	20	4	5	5	14	5	5	5	4	19
3	4	4	4	12	5	5	5	5	20	4	4	5	13	5	5	5	4	19
4	5	4	4	13	5	5	5	5	20	4	4	5	13	5	5	5	4	19
5	4	4	3	11	3	4	4	4	15	4	4	4	12	4	4	4	3	15
6	5	5	5	15	5	5	5	5	20	4	5	5	14	5	5	5	5	20
7	4	4	4	12	4	4	4	4	16	3	4	4	11	4	4	4	4	16
8	4	4	4	12	4	4	4	4	16	3	4	4	11	4	4	4	4	16
9	5	5	4	14	5	5	4	4	18	3	4	4	11	5	4	4	4	17
10	5	4	4	13	5	4	5	5	19	4	5	5	14	4	5	5	4	18
11	4	4	4	12	4	4	4	4	16	3	4	4	11	4	4	4	4	16
12	5	5	5	15	5	5	5	5	20	4	5	5	14	5	5	5	5	20
13	4	4	3	11	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	3	15
14	5	4	4	13	5	5	5	4	19	4	4	5	13	5	5	4	4	18
15	4	4	4	12	5	5	4	4	18	4	4	4	12	5	4	4	4	17
16	4	4	4	12	4	4	4	4	16	3	4	4	11	4	4	4	4	16
17	4	4	4	12	5	5	5	5	20	4	5	5	14	5	5	5	4	19
18	4	4	4	12	4	4	4	4	16	3	4	4	11	4	4	4	4	16
19	4	4	3	11	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	3	15
20	4	4	4	12	5	4	4	4	17	4	4	4	12	4	4	4	4	16
21	4	4	4	12	3	5	5	4	17	3	4	5	12	5	5	4	4	18

22	4	4	4	12	5	5	4	4	18	4	4	4	12	5	4	4	4	17
23	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	16
24	4	4	4	12	4	4	4	3	15	4	3	4	11	4	4	3	4	15
25	4	4	4	12	4	5	4	4	17	4	4	4	12	5	4	4	4	17
26	4	4	3	11	4	4	2	1	11	2	2	3	7	4	2	1	3	10
27	4	4	4	12	4	5	5	4	18	4	4	5	13	5	5	4	4	18
28	5	5	5	15	5	5	5	5	20	4	4	5	13	5	5	5	5	20
29	4	4	4	12	5	5	5	5	20	4	5	5	14	5	5	5	4	19
30	5	5	4	14	5	4	5	5	19	4	5	5	14	4	5	5	4	18
31	4	4	3	11	3	5	5	5	18	4	4	5	13	5	5	5	3	18
32	4	4	4	12	5	5	5	4	19	4	4	5	13	5	5	4	4	18
33	4	4	4	12	3	3	4	4	14	4	4	4	12	3	4	4	4	15
34	4	4	3	11	3	4	4	4	15	3	4	4	11	4	4	4	3	15
35	4	4	4	12	4	4	4	3	15	4	3	4	11	4	4	3	4	15
36	5	4	4	13	3	5	4	5	17	4	4	4	12	5	4	5	4	18
37	4	4	4	12	5	5	5	5	20	4	4	5	13	5	5	5	4	19
38	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	16
39	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	16
40	5	5	4	14	5	5	4	5	19	4	5	4	13	5	4	5	4	18
41	4	4	4	12	4	4	4	5	17	4	4	4	12	4	4	5	4	17
42	5	4	4	13	4	5	5	5	19	4	5	5	14	5	5	5	4	19
43	4	4	4	12	4	5	4	4	17	4	4	4	12	5	4	4	4	17
44	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	16

45	4	4	4	12	5	4	4	4	17	5	4	4	13	4	4	4	4	16
46	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	16
47	4	4	4	12	4	4	4	4	16	4	4	4	12	4	4	4	4	16
48	4	4	4	12	4	4	4	4	16	5	4	4	13	4	4	4	4	16
49	4	4	4	12	3	3	4	4	14	3	4	4	11	3	4	4	4	15
50	5	5	4	14	4	5	5	5	19	4	4	5	13	5	5	5	4	19
51	5	5	5	15	5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	5	5	5	20
52	5	5	4	14	4	5	5	4	18	4	4	5	13	5	5	4	4	18
53	5	5	4	14	5	5	5	5	20	4	5	5	14	5	5	5	4	19
54	4	4	4	12	4	4	3	3	14	4	4	3	11	4	3	3	4	14
55	5	5	4	14	4	4	5	4	17	4	4	5	13	4	5	4	4	17
56	5	5	4	14	5	5	5	5	20	5	5	5	15	5	5	5	4	19
57	4	4	4	12	3	3	3	3	12	3	3	3	9	3	3	3	4	13
58	5	5	4	14	4	5	5	5	19	4	5	5	14	5	5	5	4	19

Lampiran 3. Hasil Uji Validitas

Lampiran 3.1 Hasil Uji Validitas Kepemimpinan Karismatik (X1)

		Correlations			
		X1.1	X1.2	X1.3	TOTAL
X1.1	Pearson Correlation	1	,808**	,413**	,895**
	Sig. (2-tailed)		,000	,001	,000
	N	58	58	58	58
X1.2	Pearson Correlation	,808**	1	,436**	,896**
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,000
	N	58	58	58	58
X1.3	Pearson Correlation	,413**	,436**	1	,721**
	Sig. (2-tailed)	,001	,001		,000
	N	58	58	58	58
TOTAL	Pearson Correlation	,895**	,896**	,721**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	58	58	58	58

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 3.2 Hasil Uji Validitas Budaya Organisasi (X2)

		Correlations				
		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	TOTAL
X2.1	Pearson Correlation	1	,523**	,393**	,360**	,710**
	Sig. (2-tailed)		,000	,002	,005	,000
	N	58	58	58	58	58
X2.2	Pearson Correlation	,523**	1	,601**	,510**	,803**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	58	58	58	58	58
X2.3	Pearson Correlation	,393**	,601**	1	,796**	,866**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000		,000	,000
	N	58	58	58	58	58
X2.4	Pearson Correlation	,360**	,510**	,796**	1	,839**
	Sig. (2-tailed)	,005	,000	,000		,000
	N	58	58	58	58	58
TOTAL	Pearson Correlation	,710**	,803**	,866**	,839**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	58	58	58	58	58

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 3.3 Hasil Uji Validitas Komunikasi (X3)

		Correlations			
		X3.1	X3.2	X3.3	TOTAL
X3.1	Pearson Correlation	1	,454**	,381**	,742**
	Sig. (2-tailed)		,000	,003	,000
	N	58	58	58	58
X3.2	Pearson Correlation	,454**	1	,632**	,860**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	58	58	58	58
X3.3	Pearson Correlation	,381**	,632**	1	,834**
	Sig. (2-tailed)	,003	,000		,000
	N	58	58	58	58
TOTAL	Pearson Correlation	,742**	,860**	,834**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	58	58	58	58

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Lampiran 3.4 Hasil Uji Validitas Kinerja (Y)

		Correlations				
		Y.1	Y.2	Y.3	Y.4	TOTAL
Y.1	Pearson Correlation	1	,601**	,510**	,274*	,765**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,037	,000
	N	58	58	58	58	58
Y.2	Pearson Correlation	,601**	1	,796**	,376**	,904**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,004	,000
	N	58	58	58	58	58
Y.3	Pearson Correlation	,510**	,796**	1	,372**	,885**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,004	,000
	N	58	58	58	58	58
Y.4	Pearson Correlation	,274*	,376**	,372**	1	,569**
	Sig. (2-tailed)	,037	,004	,004		,000
	N	58	58	58	58	58
TOTAL	Pearson Correlation	,765**	,904**	,885**	,569**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	58	58	58	58	58

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Lampiran 4. Hasil Uji Reliabilitas

Lampiran 4.1 Hasil Uji Reliabilitas Kepemimpinan Karismatik (X1)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,790	3

Lampiran 4.2 Hasil Uji Reliabilitas Budaya Organisasi (X2)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,814	4

Lampiran 4.3 Hasil Uji Reliabilitas Komunikasi (X3)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,743	3

Lampiran 4.4 Hasil Uji Reliabilitas Kinerja (Y)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,800	4

Lampiran 5. Hasil Uji Normalitas Data

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		58
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,49065989
Most Extreme Differences	Absolute	,101
	Positive	,088
	Negative	-,101
Test Statistic		,101
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.

Lampiran 6. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

		Coefficients^a				
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		
Model		B	Std. Error	Beta	t	Sig.
1	(Constant)	,111	,796		,140	,889
	Kepemimpinan Kharismatik	,195	,075	,113	2,595	,012
	Budaya Organisasi	,671	,067	,747	10,067	,000
	Komunikasi	,230	,098	,166	2,344	,023

- a. Dependent Variable: Kinerja

Lampiran 7. Hasil Uji Asumsi Klasik

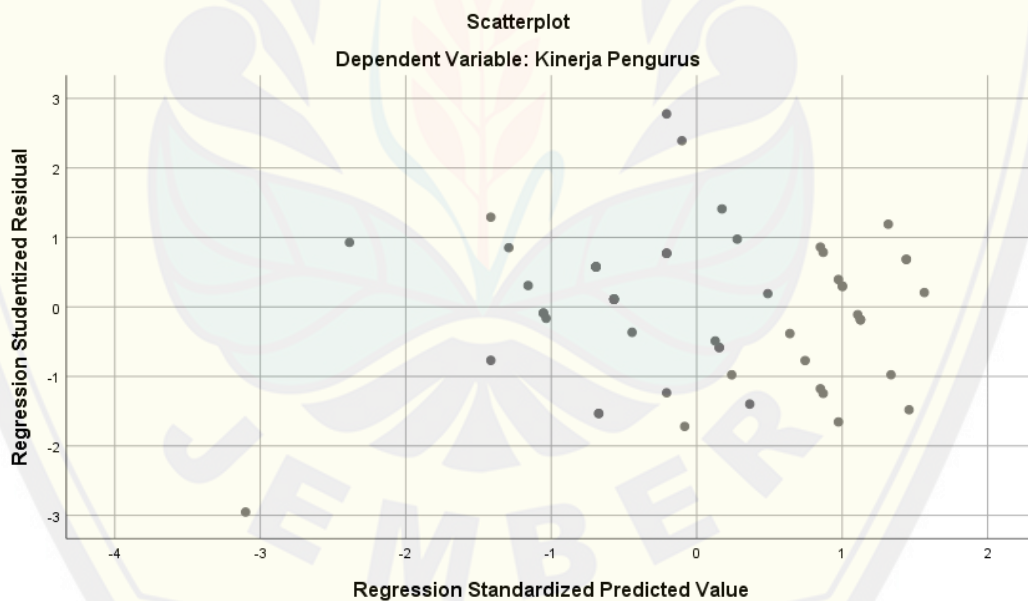
Lampiran 7.1 Hasil Uji Multikolinieritas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	,111	,796		,140	,889		
	Kepemimpinan Kharismatik	,195	,075	,113	2,595	,012	,640	1,562
	Budaya Organisasi	,671	,067	,747	10,067	,000	,220	4,544
	Komunikasi	,230	,098	,166	2,344	,023	,241	4,148

a. Dependent Variable: Kinerja

Lampiran 7.2 Hasil Uji Heteroskedastisitas



Lampiran 8. Hasil Uji Hipotesis

Lampiran 8.1 Hasil Uji T

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,111	,796		,140	,889
	Kepemimpinan Kharismatik	,195	,075	,113	2,595	,012
	Budaya Organisasi	,671	,067	,747	10,067	,000
	Komunikasi	,230	,098	,166	2,344	,023

a. Dependent Variable: Kinerja Pengurus

Lampiran 9. r tabel

N	R	N	R	N	R	N	R	N	R	N	R
1	0.997	41	0.301	81	0.216	121	0.177	161	0.154	201	0.138
2	0.95	42	0.297	82	0.215	122	0.176	162	0.153	202	0.137
3	0.878	43	0.294	83	0.213	123	0.176	163	0.153	203	0.137
4	0.811	44	0.291	84	0.212	124	0.175	164	0.152	204	0.137
5	0.754	45	0.288	85	0.211	125	0.174	165	0.152	205	0.136
6	0.707	46	0.285	86	0.21	126	0.174	166	0.151	206	0.136
7	0.666	47	0.282	87	0.208	127	0.173	167	0.151	207	0.136
8	0.632	48	0.279	88	0.207	128	0.172	168	0.151	208	0.135
9	0.602	49	0.276	89	0.206	129	0.172	169	0.15	209	0.135
10	0.576	50	0.273	90	0.205	130	0.171	170	0.15	210	0.135
11	0.553	51	0.271	91	0.204	131	0.17	171	0.149	211	0.134
12	0.532	52	0.268	92	0.203	132	0.17	172	0.149	212	0.134
13	0.514	53	0.266	93	0.202	133	0.169	173	0.148	213	0.134
14	0.497	54	0.263	94	0.201	134	0.168	174	0.148	214	0.134
15	0.482	55	0.261	95	0.2	135	0.168	175	0.148	215	0.133
16	0.468	56	0.259	96	0.199	136	0.167	176	0.147	216	0.133
17	0.456	57	0.256	97	0.198	137	0.167	177	0.147	217	0.133
18	0.444	58	0.254	98	0.197	138	0.166	178	0.146	218	0.132
19	0.433	59	0.252	99	0.196	139	0.165	179	0.146	219	0.132
20	0.423	60	0.25	100	0.195	140	0.165	180	0.146	220	0.132
21	0.413	61	0.248	101	0.194	141	0.164	181	0.145	221	0.131
22	0.404	62	0.246	102	0.193	142	0.164	182	0.145	222	0.131
23	0.396	63	0.244	103	0.192	143	0.163	183	0.144	223	0.131
24	0.388	64	0.242	104	0.191	144	0.163	184	0.144	224	0.131
25	0.381	65	0.24	105	0.19	145	0.162	185	0.144	225	0.13
26	0.374	66	0.239	106	0.189	146	0.161	186	0.143	226	0.13
27	0.367	67	0.237	107	0.188	147	0.161	187	0.143	227	0.13
28	0.361	68	0.235	108	0.187	148	0.16	188	0.142	228	0.129
29	0.355	69	0.234	109	0.187	149	0.16	189	0.142	229	0.129
30	0.349	70	0.232	110	0.186	150	0.159	190	0.142	230	0.129

31	0.344	71	0.23	111	0.185	151	0.159	191	0.141	231	0.129
32	0.339	72	0.229	112	0.184	152	0.158	192	0.141	232	0.128
33	0.334	73	0.227	113	0.183	153	0.158	193	0.141	233	0.128
34	0.329	74	0.226	114	0.182	154	0.157	194	0.14	234	0.128
35	0.325	75	0.224	115	0.182	155	0.157	195	0.14	235	0.127
36	0.32	76	0.223	116	0.181	156	0.156	196	0.139	236	0.127
37	0.316	77	0.221	117	0.18	157	0.156	197	0.139	237	0.127
38	0.312	78	0.22	118	0.179	158	0.155	198	0.139	238	0.127
39	0.308	79	0.219	119	0.179	159	0.155	199	0.138	239	0.126
40	0.304	80	0.217	120	0.178	160	0.154	200	0.138	240	0.126



Lampiran 10. t Tabel

T tabel = $t(\alpha/2; n-k-1) = t(0,05/2; 101-3-1) = t(0,025; 96) = 1,98498$

Tabel Nilai t

d.f	$t_{0.10}$	$t_{0.05}$	$t_{0.025}$	$t_{0.01}$	$t_{0.005}$	d.f
1	3,078	6,314	12,706	31,821	63, 657	1
2	1,886	2,920	4,303	6,965	9,925	2
3	1,638	2,353	3,182	4,541	5,841	3
4	1,533	2,132	2,776	3,747	4,604	4
5	1,476	2,015	2,571	3,365	4,032	5
6	1,440	1,943	2,447	3,143	3,707	6
7	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499	7
8	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355	8
9	1,383	1,833	2,262	2,821	3,250	9
10	1,372	1,812	2,228	2,764	3,169	10
11	1,363	1,796	2,201	2,718	3,106	11
12	1,356	1,782	2,179	2,681	3,055	12
13	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012	13
14	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977	14
15	1,341	1,753	2,131	2,602	2,947	15
16	1,337	1,746	2,120	2,583	2,921	16
17	1,333	1,740	2,110	2,567	2,898	17
18	1,330	1,734	2,101	2,552	2,878	18
19	1,328	1,729	2,093	2,539	2,861	19
20	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845	20
21	1,323	1,721	2,080	2,518	2,831	21
22	1,321	1,717	2,074	2,508	2,819	22
23	1,319	1,714	2,069	2,500	2,807	23
24	1,318	1,711	2,064	2,492	2,797	24
25	1,316	1,708	2,060	2,485	2,787	25
26	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779	26
27	1,314	1,703	2,052	2,473	2,771	27
28	1,313	1,701	2,048	2,467	2,763	28
29	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756	29
30	1,310	1,697	2,042	2,457	2,750	30
31	1,309	1,696	2,040	2,453	2,744	31
32	1,309	1,694	2,037	2,449	2,738	32
33	1,308	1,692	2,035	2,445	2,733	33
34	1,307	1,691	2,032	2,441	2,728	34
35	1,306	1,690	2,030	2,438	2,724	35
36	1,306	1,688	2,028	2,434	2,719	36
37	1,305	1,687	2,026	2,431	2,715	37
38	1,304	1,686	2,024	2,429	2,712	38
39	1,303	1,685	2,023	2,426	2,708	39

Sumber: *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS* (Dr. Imam Ghozali)

Tabel Nilai t

d.f	$t_{0.10}$	$t_{0.05}$	$t_{0.025}$	$t_{0.01}$	$t_{0.005}$	d.f
40	1,303	1,684	2,021	2,423	2,704	40
41	1,303	1,683	2,020	2,421	2,701	41
42	1,302	1,682	2,018	2,418	2,698	42
43	1,302	1,681	2,017	2,416	2,695	43
44	1,301	1,680	2,015	2,414	2,692	44
45	1,301	1,679	2,014	2,412	2,690	45
46	1,300	1,679	2,013	2,410	2,687	46
47	1,300	1,678	2,012	2,408	2,685	47
48	1,299	1,677	2,011	2,407	2,682	48
49	1,299	1,677	2,010	2,405	2,680	49
50	1,299	1,676	2,009	2,403	2,678	50
51	1,298	1,675	2,008	2,402	2,676	51
52	1,298	1,675	2,007	2,400	2,674	52
53	1,298	1,674	2,006	2,399	2,672	53
54	1,297	1,674	2,005	2,397	2,670	54
55	1,297	1,673	2,004	2,396	2,668	55
56	1,297	1,673	2,003	2,395	2,667	56
57	1,297	1,672	2,002	2,394	2,665	57
58	1,296	1,672	2,002	2,392	2,663	58
59	1,296	1,671	2,001	2,391	2,662	59
60	1,296	1,671	2,000	2,390	2,660	60
61	1,296	1,670	2,000	2,389	2,659	61
62	1,295	1,670	1,999	2,388	2,657	62
63	1,295	1,669	1,998	2,387	2,656	63
64	1,295	1,669	1,998	2,386	2,655	64
65	1,295	1,669	1,997	2,385	2,654	65
66	1,295	1,668	1,997	2,384	2,652	66
67	1,294	1,668	1,996	2,383	2,651	67
68	1,294	1,668	1,995	2,382	2,650	68
69	1,294	1,667	1,995	2,382	2,649	69
70	1,294	1,667	1,994	2,381	2,648	70
71	1,294	1,667	1,994	2,380	2,647	71
72	1,293	1,666	1,993	2,379	2,646	72
73	1,293	1,666	1,993	2,379	2,645	73
74	1,293	1,666	1,993	2,378	2,644	74
75	1,293	1,665	1,992	2,377	2,643	75
76	1,293	1,665	1,992	2,376	2,642	76
77	1,293	1,665	1,991	2,376	2,641	77
78	1,292	1,665	1,991	2,375	2,640	78

Sumber: Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS (Dr. Imam Ghozali)

Tabel Nilai t

d.f	$t_{0.10}$	$t_{0.05}$	$t_{0.025}$	$t_{0.01}$	$t_{0.005}$	d.f
79	1,292	1,664	1,990	2,374	2,640	79
80	1,292	1,664	1,990	2,374	2,639	80
81	1,292	1,664	1,990	2,373	2,638	81
82	1,292	1,664	1,989	2,373	2,637	82
83	1,292	1,663	1,989	2,372	2,636	83
84	1,292	1,663	1,989	2,372	2,636	84
85	1,292	1,663	1,988	2,371	2,635	85
86	1,291	1,663	1,988	2,370	2,634	86
87	1,291	1,663	1,988	2,370	2,634	87
88	1,291	1,662	1,987	2,369	2,633	88
89	1,291	1,662	1,987	2,369	2,632	89
90	1,291	1,662	1,987	2,368	2,632	90
91	1,291	1,662	1,986	2,368	2,631	91
92	1,291	1,662	1,986	2,368	2,630	92
93	1,291	1,661	1,986	2,367	2,630	93
94	1,291	1,661	1,986	2,367	2,629	94
95	1,291	1,661	1,985	2,366	2,629	95
96	1,290	1,661	1,985	2,366	2,628	96
97	1,290	1,661	1,985	2,365	2,627	97
98	1,290	1,661	1,984	2,365	2,627	98
99	1,290	1,660	1,984	2,365	2,626	99
Inf.	1,290	1,660	1,984	2,364	2,626	Inf.

Sumber: *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS* (Dr. Imam Ghozali)