



**PENGARUH KOMUNIKASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN MELALUI SEMANGAT KERJA PADA  
KANTOR PERWAKILAN BANK INDONESIA JEMBER**

THE INFLUENCE OF COMMUNICATION AND ORGANIZATIONAL  
CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH WORK SPIRIT IN  
BANK INDONESIA REPRESENTATIVE OFFICE IN JEMBER

**SKRIPSI**

Oleh:

Ronny Ferdika

NIM 120810201143

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS JEMBER**

**2019**



**PENGARUH KOMUNIKASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN MELALUI SEMANGAT KERJA PADA  
KANTOR PERWAKILAN BANK INDONESIA JEMBER**

THE INFLUENCE OF COMMUNICATION AND ORGANIZATIONAL  
CULTURE ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH WORK SPIRIT IN  
BANK INDONESIA REPRESENTATIVE OFFICE IN JEMBER

**SKRIPSI**

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi  
Pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Jember

Oleh:

Ronny Ferdika

NIM 120810201143

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS JEMBER**

**2019**

**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN TINGGI  
UNIVERSITAS JEMBER– FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**SURAT PERNYATAAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Ronny Ferdika

NIM : 120810201143

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Judul Skripsi : Pengaruh Komunikasi Dan Budaya Organisasi Terhadap  
Kinerja Karyawan Melalui Semangat Kerja Di Kantor  
Perwakilan Bank Indonesia Jember

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali kutipan yang sudah saya sebutkan 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 ada tekanan dan paksaan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember 17 Januari 2019

Yang Menyatakan,

Ronny Ferdika

NIM: 120810201143

**TANDA PERSETUJUAN**

Judul Skripsi : Pengaruh Komunikasi Dan Budaya Organisasi Terhadap  
Kinerja Karyawan Melalui Semangat Kerja Di Kantor  
Perwakilan Bank Indonesia Jember

Nama : Ronny Ferdika

NIM : 120810201143

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Tanggal Persetujuan : 10 Desember 2018

Dosen Pembimbing Utama,

Dosen Pembimbing Anggota,

Dra. Sudarsih, M.Si

Drs. Marmono Singgih, M.Si.

NIP. 196212121992012001

NIP.196609041990021001

Mengetahui,

Ketua Program Studi S1 Manajemen

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

NIP .19780525 200312 2 002

**PENGESAHAN**

**PENGARUH KOMUNIKASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP  
KINERJA KARYAWAN MELALUI SEMANGAT KERJA DI KANTOR  
PERWAKILAN BANK INDONESIA JEMBER**

Yang dipersiapkan oleh dan disusun oleh:

**Nama : Ronny Ferdika**

**NIM : 120810201143**

**Jurusan : Manajemen**

telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

17 Januari 2019

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

**SUSUNAN TIM PENGUJI**

**Ketua : Dewi Prihatini, S.E.M.M., Ph.D (.....)**

**NIP. 196903291993032001**

**Sekretaris : Ema Desia Prajitiastari, S.E., M.M. (.....)**

**NIP. 197912212008122002**

**Anggota : Ariwan Joko Nusbantoro, S.E., M.M. (.....)**

**NIP. 19691007199821008**

Pas Foto

4x6

Sesuai

Ijazah

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Universitas Jember

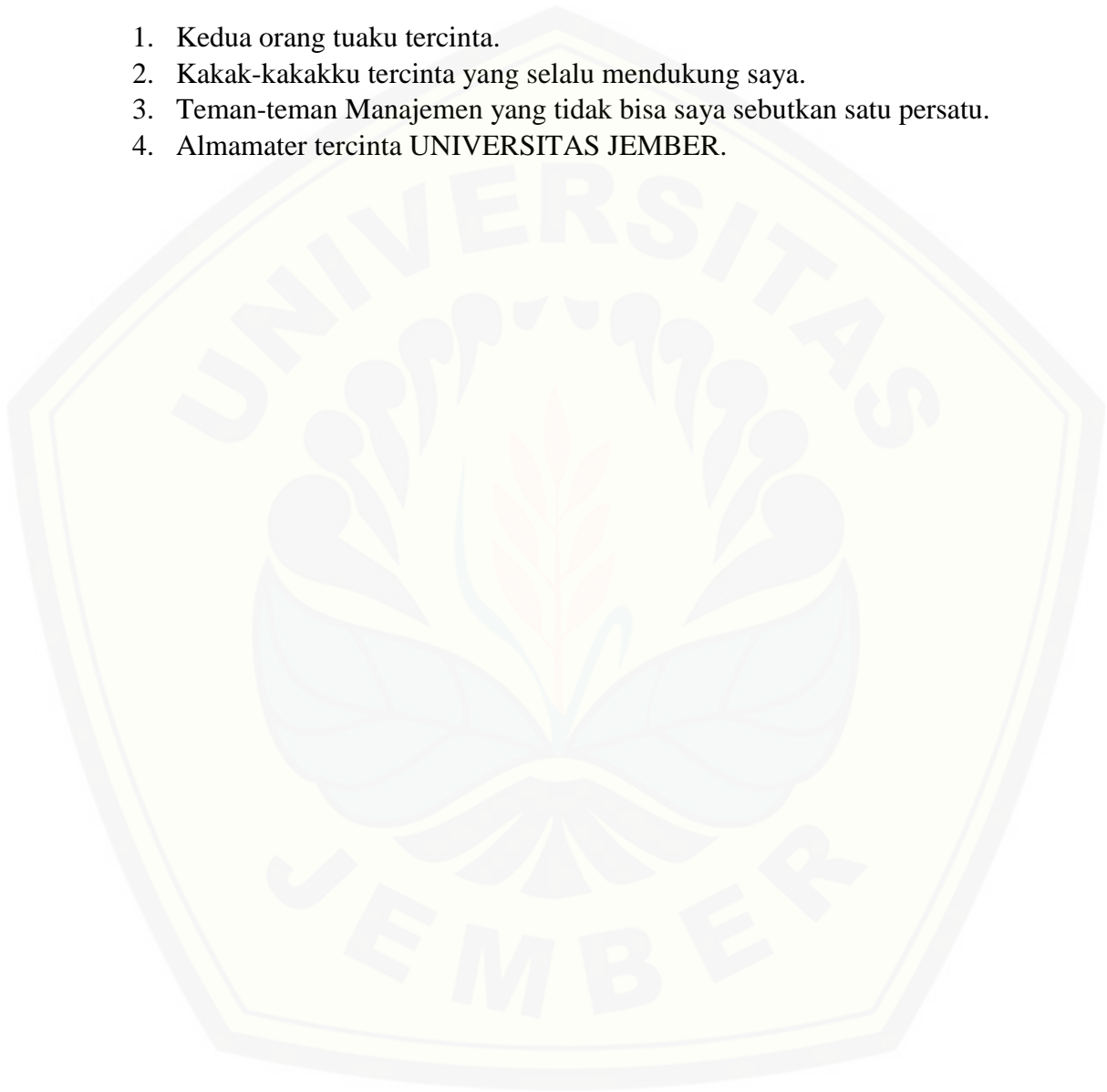
**Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak.**

**NIP. 19710727 199512 1 001**

### **PERSEMBAHAN**

Alhamdulillah, saya panjatkan puji syukur kehadiran Allah SWT yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang serta sholawat kepada Nabi Muhammad SAW. Skripsi ini saya persembahkan sebagai rasa terima kasih yang mendalam kepada:

1. Kedua orang tuaku tercinta.
2. Kakak-kakaku tercinta yang selalu mendukung saya.
3. Teman-teman Manajemen yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu.
4. Almater tercinta UNIVERSITAS JEMBER.



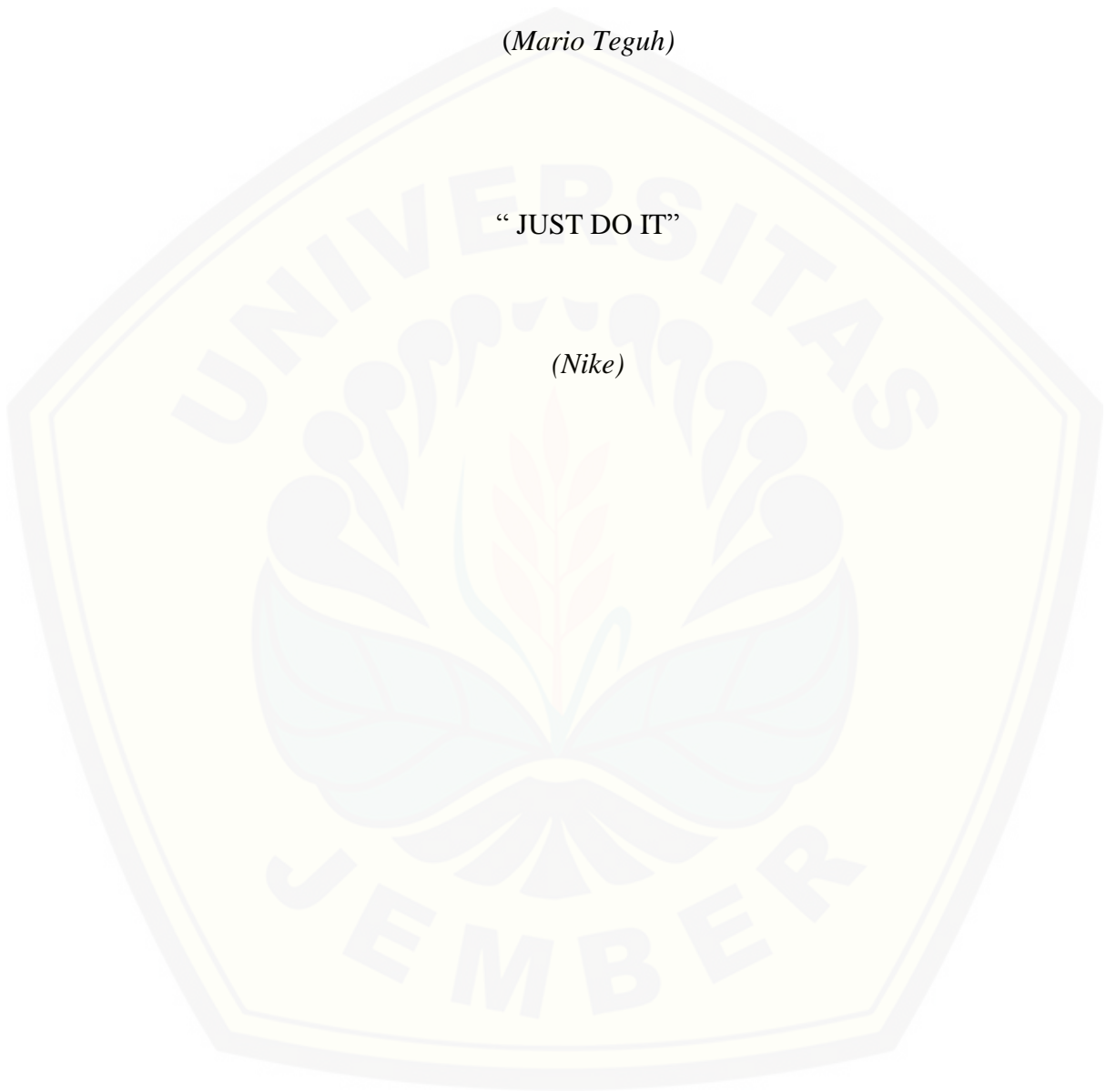
**MOTTO**

“ Berfikirlah positif untuk mendapatkan hasil yang positif. ”

*(Mario Teguh)*

“ JUST DO IT ”

*(Nike)*



## RINGKASAN

**Pengaruh Komunikasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Semangat Kerja Di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember.** Ronny Ferdika, 120810201143, 2018, 95 Halaman, Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Jember.

Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember merupakan salah satu Kantor Perwakilan dalam Negeri Bank Indonesia yang berada di Kabupaten Jember. Sebagai bank sentral, BI mempunyai satu tujuan tunggal, yaitu mencapai dan memelihara kestabilan nilai rupiah. Kestabilan nilai rupiah ini mengandung dua aspek, yaitu kestabilan nilai mata uang terhadap barang dan jasa, serta kestabilan terhadap mata uang negara lain. Untuk mencapai tujuan tersebut BI didukung oleh tiga pilar yang merupakan tiga bidang tugasnya. Ketiga bidang tugas ini adalah menetapkan dan melaksanakan kebijakan moneter, mengatur dan menjaga kelancaran sistem pembayaran, serta mengatur dan mengawasi perbankan di Indonesia.

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh dari kuesioner yang di sebarakan kepada pegawai. Jumlah pegawai yang ada di Dinas Peternakan Kabupaten Jombang sebanyak 74 orang. Dalam penelitian ini seluruh karyawan dijadikan responden. Dengan demikian penelitian ini menggunakan metode penelitian populasi (*sensus*).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial komunikasi dan budaya organisasi terhadap memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja dengan arah positif. Variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan melalui semangat kerja adalah variabel budaya organisasi..

**Kata kunci : Komunikasi, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, Semangat Kerja**



## SUMMARY

**The Influence of Communication and Organizational Culture on Employee Performance Through Work Spirit in Bank Indonesia Representative Office in Jember.** Ronny Ferdika, 120810201143, 2018, 95 Pages, Department of Management, Faculty of Economics and Business, University of Jember.

The Bank Indonesia Jember Representative Office is one of the Bank Indonesia Domestic Representative Offices located in Jember Regency. As a central bank, BI has one single goal, namely to achieve and maintain rupiah stability. The stability of the rupiah value contains two aspects, namely the stability of the currency value of goods and services, and the stability of the currencies of other countries. To achieve these objectives BI is supported by three pillars which constitute the three areas of duty. These three areas of duty are establishing and implementing monetary policy, regulating and maintaining the smooth payment system, and regulating and supervising banks in Indonesia.

This study uses primary data obtained from questionnaires distributed to employees. The number of employees in the Jombang District Animal Husbandry Department is 74 people. In this study all employees were made respondents. Thus this study uses a population research method (census).

The results of this study indicate that partially communication and organizational culture have a significant influence on employee performance through a work spirit with a positive direction. The most dominant variable influencing employee performance through work spirit is the organizational culture variable ..

**Keywords: Communication, Organizational Culture, Employee Performance, Work Spirit**

## KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kehadirat Allah SWT atas berkat, rahmat dan karunia-Nya yang telah diberikan kepada penulis sehingga mampu menyelesaikan skripsi. Tidak ada suatu hajatpun yang dapat terlaksana kecuali karena pertolongan-Nya. Skripsi yang penulis ajukan merupakan salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.

Penulis sangat menyadari bahwa dalam penulisan ini masih sangat banyak kekurangan yang disebabkan karena keterbatasan ilmu dan kemampuan penulis, tetapi berkat pertolongan dan rahmat Allah SWT serta dorongan semangat dan bantuan dari semua pihak, akhirnya penulisan skripsi ini dapat terselesaikan. Oleh karena itu penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Dr. Muhammad Miqdad, S.E., M.M., Ak., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
2. Ibu Dr. Ika Barokah Suryaningsih., S.E., M.Si. selaku ketua program studi S1 Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember.
3. Ibu Dra. Sudarsih, M.Si selaku Dosen Pembimbing I dan Bapak Drs. Marmono Singgih, M.Si selaku Dosen Pembimbing II yang perhatian dan sabar memberikan segenap waktu dan pemikiran, bimbingan, ilmu, semangat, dan juga berbagai nasehat yang sangat bermanfaat sehingga terselesaikan skripsi ini.
4. Rekan dan teman-temanku seluruh jurusan manajemen angkatan 2012 dan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember, terimakasih untuk doa, semangat dan bantuannya.
5. Seluruh Dosen dan Staff Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember yang selama ini telah membimbing sampai akhirnya penulis dapat menyelesaikan program studi S1 Manajemen.
6. Kedua orang tuaku terimakasih atas kasih sayang, do'a, motivasi dan perhatian yang tak terhingga dalam setiap langkahku menuju kesuksesan.

Kemudahan dalam perjalanan ini berkat do'a kalian, semangat yang aku jalani muncul ketika teringat harapan kalian yang begitu besar kepadaku.

7. Seluruh keluarga besarku. Terima kasih telah memberikan semangat, do'a, dan perhatian selama ini.
8. Sahabat Manajemenku Nailin, Catur, Yue, Haibim, Dwi, Novi, Belgis, Budi, Windy, dan Wildan yang selalu setia memberikan semangat dan dukungan dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Semua pihak yang telah banyak membantu memberikan bantuan, do'a dan semangat yang tidak dapat disebutkan namanya satu per satu, sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari kata sempurna baik yang menyangkut aspek materi maupun teknik penulisan. Oleh karena itu kritik dan saran yang konstruktif sangat penulis harapkan demi kesempurnaan skripsi ini. Demikian, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua khususnya bagi almamater tercinta Universitas Jember, serta bagi pembaca pada umumnya.

Jember, 17 Januari 2019

Penulis

**DAFTAR ISI**

	<b>Halaman</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	ii
<b>HALAMAN PERNYATAAN</b> .....	iii
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	iv
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	v
<b>HALAMAN PERSEMBAHAN</b> .....	vi
<b>HALAMAN MOTTO</b> .....	vii
<b>RINGKASAN</b> .....	viii
<b>SUMMARY</b> .....	ix
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	x
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xv
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xvi
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xvii
<b>BAB 1. PENDAHULUAN</b> .....	1
<b>1.1 Latar Belakang</b> .....	1
<b>1.2 Rumusan Masalah</b> .....	4
<b>1.3 Tujuan Penelitian</b> .....	5
<b>1.4 Manfaat Penelitian</b> .....	6
<b>BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	6
<b>2.1 Landasan Teori</b> .....	7
2.1.1 Teori Komunikasi .....	7
2.1.2 Teori Budaya Organisasi .....	9
2.1.3 Teori Semangat Kerja .....	13

2.1.4 Teori Kinerja.....	14
<b>2.2 Penelitian Terdahulu .....</b>	<b>16</b>
<b>2.3 Kerangka Konseptual.....</b>	<b>19</b>
<b>2.4 Pengembangan Hipotesis Penelitian .....</b>	<b>20</b>
<b>BAB 3. METODE PENELITIAN.....</b>	<b>25</b>
<b>3.1 Rancangan Penelitian .....</b>	<b>25</b>
<b>3.2 Populasi dan Sampel Penelitian.....</b>	<b>25</b>
<b>3.3 Jenis dan Sumber Data .....</b>	<b>26</b>
<b>3.4 Metode Pengumpulan Data.....</b>	<b>27</b>
<b>3.5 Identifikasi Variabel .....</b>	<b>27</b>
<b>3.6 Definisi Operasional Variabel.....</b>	<b>28</b>
<b>3.7 Skala Pengukuran Variabel .....</b>	<b>31</b>
<b>3.8 Metode Analisis Data .....</b>	<b>32</b>
3.8.1 Uji Instrumen .....	32
3.8.2 Uji Normalitas Data .....	34
3.8.3 Uji Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	34
3.8.4 Uji Asumsi Klasik .....	36
3.8.5 Uji Asumsi Dasar Klasik .....	36
3.8.6 Uji Hipotesis .....	37
3.8.7 Menghitung Jalur .....	38
<b>3.9 Kerangka Pemecahan Masalah.....</b>	<b>40</b>
<b>BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>42</b>
<b>4.1 Hasil Penelitian.....</b>	<b>42</b>
4.1.1 Gambaran Umum Penelitian .....	42
4.1.2 Visi dan Misi Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember ..	43
4.1.3 Nilai Strategis Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember .	43
4.1.4 Sasaran Strategis .....	44
4.1.5 Struktur Organisasi.....	44

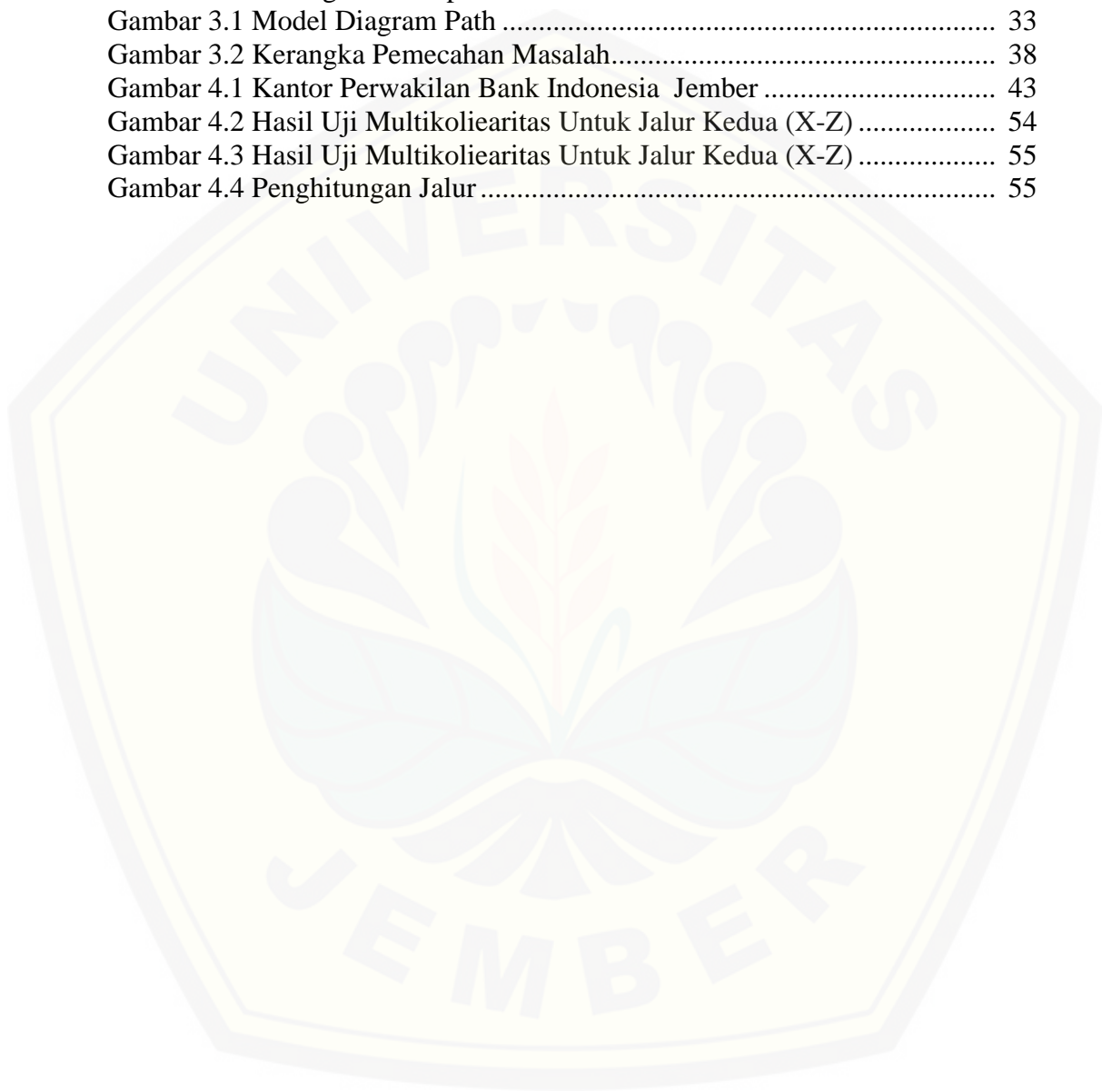
4.1.6 Karakteristik Responden Variabel Penelitian .....	47
4.1.7 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas .....	52
4.1.8 Uji Normalitas Data .....	54
4.1.9 Uji Asumsi Dasar Klasik.....	54
4.1.10 Analisis Jalur .....	57
4.1.11 Uji Hipotesis.....	57
4.1.12 Perhitungan Jalur.....	58
<b>4.2 Pembahasan.....</b>	<b>60</b>
4.2.1 Pengaruh Komunikasi terhadap semangat kerja karyawan Perwakilan Bank Indonesia Jember .....	60
4.2.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Semangat Kerja Karyawan Perwakilan Bank Indonesia Jember .....	62
4.2.3 Pengaruh Komunikasi terhadap kinerja karyawan Perwakilan Bank Indonesia Jember .....	63
4.2.4 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap kinerja Karyawan Perwakilan Bank Indonesia Jember .....	65
4.2.3 Pengaruh Semangat Kerja terhadap kinerja Karyawan Perwakilan Bank Indonesia Jember .....	66
<b>BAB 5. PENUTUP .....</b>	<b>68</b>
<b>5.1 Simpulan .....</b>	<b>68</b>
<b>5.2 Saran .....</b>	<b>68</b>
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>70</b>
<b>LAMPIRAN .....</b>	<b>72</b>

**DAFTAR TABEL**

	Halaman
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	16
Tabel 4.1 Karakteristik Jenis Kelamin .....	45
Tabel 4.2 Karakteristik Usia .....	45
Tabel 4.3 Karakteristik Pekerjaan .....	46
Tabel 4.4 Frekuensi Pembelian .....	46
Tabel 4.5 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Komunikasi ....	47
Tabel 4.6 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Budaya Organisasi.....	48
Tabel 4.7 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Semangat Kerja.....	49
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Jawaban Responden Variabel Kinerja.....	50
Tabel 4.9 Tabel Hasil Uji Validitas.....	51
Tabel 4.10 Hasil Uji Reliabilitas .....	59
Tabel 4.11 Tabel Uji Normalitas Data .....	50
Tabel 4.12 Uji Multikolinearitas Untuk Jalur Pertama (X-Z).....	53
Tabel 4.13 Uji Multikolinearitas Untuk Jalur Kedua (X-Z) .....	53
Tabel 4.13 Hasil Uji Heterokedastisitas .....	54
Tabel 4.14 Hasil Analisis Jalur .....	55

**DAFTAR GAMBAR**

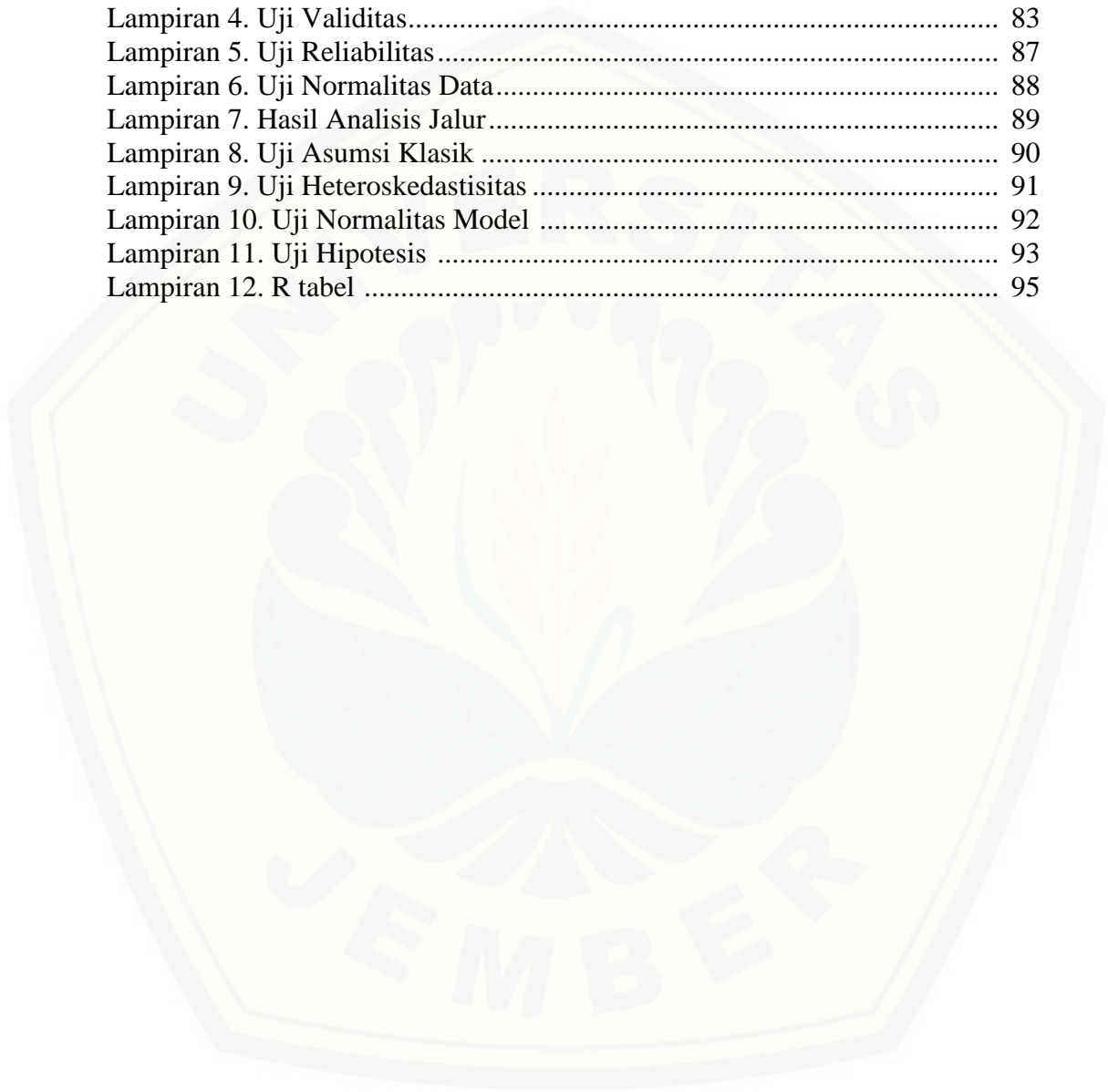
	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....	19
Gambar 3.1 Model Diagram Path .....	33
Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah.....	38
Gambar 4.1 Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember .....	43
Gambar 4.2 Hasil Uji Multikolinearitas Untuk Jalur Kedua (X-Z) .....	54
Gambar 4.3 Hasil Uji Multikolinearitas Untuk Jalur Kedua (X-Z) .....	55
Gambar 4.4 Penghitungan Jalur .....	55





**DAFTAR LAMPIRAN**

	Halaman
Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	71
Lampiran 2. Data Jawaban Responden .....	75
Lampiran 3. Deskriptif Variabel .....	78
Lampiran 4. Uji Validitas.....	83
Lampiran 5. Uji Reliabilitas .....	87
Lampiran 6. Uji Normalitas Data.....	88
Lampiran 7. Hasil Analisis Jalur .....	89
Lampiran 8. Uji Asumsi Klasik .....	90
Lampiran 9. Uji Heteroskedastisitas .....	91
Lampiran 10. Uji Normalitas Model .....	92
Lampiran 11. Uji Hipotesis .....	93
Lampiran 12. R tabel .....	95



## **BAB 1. PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember merupakan salah satu Kantor Perwakilan dalam Negeri Bank Indonesia yang berada di Kabupaten Jember. Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember mempunyai satu tujuan tunggal, yaitu mencapai dan memelihara kestabilan nilai rupiah. Kestabilan nilai rupiah ini mengandung dua aspek, yaitu kestabilan nilai mata uang terhadap barang dan jasa, serta kestabilan terhadap mata uang negara lain. Demi mencapai tujuan tersebut Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember didukung oleh tiga pilar yang merupakan tiga bidang tugasnya. Ketiga bidang tugas ini adalah menetapkan dan melaksanakan kebijakan moneter, mengatur dan menjaga kelancaran sistem pembayaran, serta stabilitas sistem keuangan. Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember untuk mencapai tujuannya membutuhkan sumberdaya manusia yang kompeten di bidangnya karena sumberdaya manusia merupakan salah satu sumberdaya yang paling menentukan sukses tidaknya suatu organisasi. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk mengelola sumberdaya manusia yang dimiliki dengan baik demi kelangsungan hidup dan perkembangan organisasi. Dengan demikian keberhasilan dalam proses operasional organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumberdaya manusia yang dalam hal ini adalah karyawan. Mathis dan Jackson (2006:3) menyatakan bahwa sumberdaya manusia adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa sumberdaya manusia yang dimiliki oleh Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember harus dimanfaatkan secara efektif dan efisien agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik. Karyawan yang memiliki kinerja tinggi tentu akan berakibat baik terhadap perkembangan organisasi, dan sebaliknya karyawan dengan kinerja yang buruk akan berakibat buruk terhadap perkembangan organisasi, oleh karena itu karyawan membutuhkan perhatian khusus dari pimpinan agar kinerjanya tetap terjaga dengan baik sehingga tujuan organisasi dapat tetap tercapai.

Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai dengan standar yang berlaku di dalam organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi tersebut. Kinerja menurut Mangkunegara (2008:103) adalah sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Seperti yang kita ketahui, kinerja para karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember sangat baik dalam menjalankan tugasnya. Hal ini dapat dilihat dalam tiga tahun terakhir Pemerintah Kabupaten Jember berhasil meraih penghargaan TPID (Tim Pemantauan dan Pengendali Inflasi Daerah) *awards*. Penghargaan ini diraih oleh Pemerintah Kabupaten Jember setelah berhasil menekan inflasi dalam daerah. Usaha menekan inflasi dalam daerah ini dilakukan oleh Pemerintah Kabupaten Jember yang bekerja sama dengan pihak Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember. TPID (Tim Pemantauan dan Pengendali Inflasi Daerah) *award* tersebut menimbulkan semangat kerja bagi karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember, sehingga para karyawan akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya dalam menyelesaikan tugasnya.

Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal (Hasibuan : 2009 : 94). Semangat kerja sangat berpengaruh terhadap kinerja, apabila seseorang memiliki semangat kerja yang tinggi maka akan berdampak sangat baik terhadap kinerjanya, begitu pula sebaliknya. Semangat kerja yang rendah akan berakibat buruk terhadap kinerjanya. Semangat kerja yang rendah ini akan ditunjukkan dengan sikap negatif karyawan terhadap perusahaan seperti tingkat absensi tinggi dan tingkat *Labour turnover* juga tinggi sehingga menyebabkan terhambatnya pencapaian tujuan organisasi. Adanya komunikasi yang baik di antara para karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember diharapkan dapat menciptakan kerja sama yang baik dalam bekerja sehingga dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi. Semangat kerja yang kurang baik terlihat pada karyawan yang merasa berat melakukan pekerjaan.

Era saat ini, komunikasi merupakan salah satu faktor kunci yang menjadi pertimbangan ketika perusahaan melakukan proses seleksi karyawan baru. Komunikasi merupakan suatu proses penyampaian informasi dari seseorang kepada orang lain dengan harapan timbul kesamaan pengertian dan persepsi yang kemudian untuk diarahkan kepada sesuatu tindakan tertentu untuk mencapai tujuan yang telah di tetapkan terlebih dahulu (Gorda :2004 : 193). Komunikasi dapat disebut efektif apabila makna informasi yang disampaikan oleh pengirim pesan kepada penerima pesan dan makna informasi yang diterima oleh penerima adalah sama. Namun pada kenyataannya terkadang komunikasi karyawan di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember tidak berjalan sesuai dengan harapan karena pesan yang dikirim tidak dapat tersampaikan dengan baik yang disebabkan adanya beberapa faktor seperti adanya perbedaan penafsiran karena ketidakjelasan dalam penyampaian atau penerimaan pesan, sehingga muncul adanya sebuah miskomunikasi dan tidak jarang pula menimbulkan konflik antar karyawan, karena itulah komunikasi harus benar-benar diperhatikan demi terjalannya kerja sama yang baik antar karyawan sehingga kinerjanya dapat terjaga dengan baik dan tujuan organisasi dapat tercapai. Selain komunikasi, budaya organisasi juga perlu dijaga dengan baik. Budaya organisasi di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember diharapkan dapat menciptakan ikatan emosional antara karyawan dengan organisasi maupun antara karyawan satu dengan karyawan lainnya sehingga karyawan akan merasa nyaman saat bekerja dan kinerja karyawan dalam bekerja juga baik.

Budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan oleh organisasi sebagai pembelajaran untuk memecahkan masalah adaptasi lingkungan eksternal dan integrasi internal serta dapat terlaksana dengan baik (Schein :2004:17). Oleh karena itu harus diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan masalah-masalah yang dihadapi tersebut. Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember dalam menjalannya tugasnya memiliki budaya organisasi yang dianut oleh para karyawannya demi menjaga kekompakan antar karyawan di dalam

organisasi. Setiap hari, sebelum mulai bekerja para karyawan berkumpul per divisi untuk melakukan doa bersama yang kemudian diteruskan dengan pembacaan nilai-nilai strategis Bank Indonesia. Nilai-nilai strategis tersebut adalah *Trust* (Meraih kepercayaan *stakeholders* dan membangun hubungan yang transparan dan akuntabel secara konsisten dan berkesinambungan), *Integrity* (Bersikap, bertindak, dan berkata sebenarnya sesuai norma hukum dan etika), *Professionalism* (Menyelesaikan seluruh tugas dengan penuh tanggung jawab berdasarkan tingkat kompetensi yang mumpuni), *Excellence* (Senantiasa mengembangkan dan memperbaiki diri di seluruh aspek sehingga mampu mencapai kesempurnaan dalam menghasilkan kinerja dengan kualitas terbaik), *Public Interest* (Menempatkan kepentingan masyarakat luas sebagai prioritas utama), *Coordination and Teamwork* (Senantiasa berkoordinasi dan bekerja sama dengan *stakeholder* eksternal dan internal demi kepentingan bersama). Nilai-nilai strategis ini menjadi pegangan bagi para karyawan dalam bekerja guna mencapai tujuan dari Bank Indonesia itu sendiri. Adanya budaya organisasi tersebut bertujuan untuk membentuk rasa memiliki para karyawan terhadap organisasi, menciptakan jatidiri karyawan, menciptakan keterikatan emosional antara organisasi dengan karyawan serta antara karyawan satu dengan karyawan lainnya yang ada di dalamnya, sehingga budaya organisasi dapat berpengaruh kuat terhadap perilaku para anggotanya dan tujuan organisasi pun dapat tercapai.

Berdasarkan pemaparan di atas maka peneliti melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Komunikasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Melalui Semangat Kerja pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember “**

## 1.2 Rumusan masalah

Berdasarkan pemaparan tersebut, maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. apakah komunikasi berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember ? ;

2. apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember ? ;
3. apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember ? ;
4. apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember ? ;
5. apakah semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember ? ;
6. apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember ? ;
7. apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember.

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. menganalisis dan mengetahui pengaruh komunikasi terhadap semangat kerja karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember ;
2. menganalisis dan mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap semangat kerja karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember ;
3. menganalisis dan mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember ;
4. menganalisis dan mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember ; dan
5. menganalisis dan mengetahui pengaruh semangat kerja terhadap kinerja karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember ;
6. menganalisis dan mengetahui pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember
7. menganalisis dan mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian diharapkan bermanfaat bagi perusahaan, peneliti, dan akademisi:

1. Bagi perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan bahan evaluasi dalam mengembangkan perusahaan, khususnya dalam bidang Manajemen Sumberdaya Manusia.

2. Bagi peneliti

Penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan, masukan dan menambah wawasan tentang ilmu Manajemen Sumberdaya Manusia khususnya tentang pengaruh komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja.

3. Bagi akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi pedoman atau sebagai bahan acuan.

## BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Landasan Teori

#### 2.1.1 Komunikasi

Menurut Gorda (2004 : 193), Komunikasi merupakan suatu proses penyampaian informasi dari seseorang kepada orang lain dengan harapan timbul kesamaan pengertian dan persepsi yang kemudian untuk diarahkan kepada sesuatu tindakan tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Sedangkan menurut Moss (2001 : 164) 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. Komunikasi adalah usaha untuk mendorong orang lain menginterpretasikan pendapat seperti apa yang dikehendaki oleh orang yang mempunyai pendapat tersebut, sehingga diharapkan diperoleh titik kesamaan saling pengertian menurut Supardi dan Syaiful (2002:81).

Terry dan Leslie (2010:213-214) berpendapat bahwa komunikasi dapat digolongkan menjadi beberapa jenis, yaitu:

- a. Komunikasi ke bawah dan ke atas ;  
Komunikasi mengalir dari puncak ke tingkat bawah suatu organisasi dan dari tingkat manajemen bawah ke tingkat manajemen yang lebih tinggi. Komunikasi ke bawah dapat terdiri dari perintah atau intruksi dari atasan. Komunikasi ke atas dapat berupa laporan, saran, dan keluhan dari bawahan.
- b. Komunikasi formal dan informal ;  
Komunikasi formal menggunakan saluran organisasi yang sudah ditetapkan serta media-media standart, misalnya rapat, panggilan telepon, majalah perusahaan, surat pos, dan lain sebagainya. Komunikasi informal adalah komunikasi yang dilandasi kepentingan perorangan atau kelompok.



c. Komunikasi lisan dan tertulis ;

Kunci dari komunikasi tertulis adalah kata-kata biasa, susunan kalimat yang sederhana, dan gaya tertulis yang mengalir secara alami serta penyajian material yang mudah diikuti. Komunikasi lisan adalah komunikasi yang terjadi secara langsung bertatap muka atau melalui media tertentu misalnya komunikasi lewat telepon.

Sebaliknya, komunikasi yang buruk dapat mengakibatkan berbagai rencana, intruksi, petunjuk, dan saran tidak banyak dimengerti dan akhirnya gagal terlaksana. Menurut Thoha (2007:153) gagalnya komunikasi dalam organisasi tentu dapat dilihat dari:

- a. tujuan dari pesan yang disampaikan tidak tercapai ;
- b. alat komunikasi atau bahan-bahan keterangan yang sudah dilambangkan kedalam simbol-simbol itu tidak menggambarkan pesan ; dan
- c. penerima pesan tidak dapat menerima apa yang dipesankan ;

Berdasarkan pendapat diatas dapat diketahui bahwa untuk mencapai komunikasi organisasi yang efektif manusia-manusia yang mempunyai kemampuan untuk berkomunikasi. Karena komunikasi menyangkut masalah hubungan manusia dengan manusia, maka suksesnya komunikasi ditentukan oleh manusia-manusia yang terlibat dalam proses komunikasi itu. Dalam hal ini dibutuhkan rasa keterbukaan dari pihak perusahaan kepada karyawan, adanya rasa saling menghormati antar karyawan, adanya kesadaran akan pentingnya komunikasi dan ketersediannya media untuk berkomunikasi.

Menurut Suranto AW (2010:105), ada beberapa indikator komunikasi efektif, ialah: pemahaman, kesenangan, pengaruh pada sikap, hubungan yang makin baik, tindakan

a. Pemahaman

Pemahaman ialah kemampuan memahami pesan secara cermat sebagaimana dimaksudkan oleh komunikator

b. Kesenangan

Yakni apabila proses komunikasi itu selain berhasil menyampaikan informasi, juga dapat berlangsung dalam suasana yang menyenangkan kedua

belah pihak. Sebenarnya tujuan berkomunikasi tidaklah sekedar transaksi pesan, akan tetapi dimaksudkan pula untuk saling interaksi secara menyenangkan untuk memupuk hubungan insani.

c. Pengaruh pada sikap

Komunikasi dikatakan mempengaruhi sikap, apabila seorang komunikan setelah menerima pesan kemudian sikapnya berubah sesuai dengan makna pesan itu. Tindakan mempengaruhi orang lain merupakan bagian dari kehidupan sehari-hari di perkantoran. Dalam berbagai situasi kita berusaha mempengaruhi sikap orang lain dan berusaha agar orang lain bersikap positif sesuai keinginan kita.

d. Hubungan yang makin baik

Bahwa dalam proses komunikasi yang efektif secara tidak sengaja meningkatkan kadar hubungan interpersonal. Di perkantoran, seringkali terjadi komunikasi dilakukan bukan untuk menyampaikan informasi atau mempengaruhi sikap semata, tetapi kadang-kadang terdapat maksud implisit di sebaliknya, yakni untuk membina hubungan baik.

e. Tindakan

Kedua belak pihak yang berkomunikasi melakukan tindakan sesuai dengan pesan yang dikomunikasikan.

### 2.1.2 Budaya Organisasi

Schein (2004:17) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan oleh organisasi sebagai pembelajaran untuk memecahkan masalah adaptasi lingkungan eksternal dan integrasi internal serta dapat terlaksana dengan baik. Oleh karena itu harus diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan masalah-masalah yang dihadapi tersebut. Budaya organisasi berkaitan dengan bagaimana para karyawan mempersepsikan karakteristik dari suatu budaya organisasi, bukan dengan apakah para karyawan menyukai budaya tersebut atau tidak.

Budaya organisasi adalah bagaimana organisasi belajar berhubungan dengan lingkungan yang merupakan penggabungan dari asumsi, perilaku, cerita, mitos, ide, metafora, dan ide lain untuk menentukan apa arti bekerja dalam suatu organisasi (Rivai, 2006:88).

Robbins (2003: 311) menyatakan bahwa budaya menjalankan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, yaitu:

- a. budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- b. budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan pribadi seseorang.
- c. budaya memantapkan sistem sosial, yang artinya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan suatu organisasi dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan.
- d. budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Sedangkan elemen-elemen dan dimensi budaya organisasi menurut Robbins (2003 : 329) adalah:

- a. inovasi dan pengambilan resiko merupakan sejauh mana anggota organisasi didorong untuk inovatif dan mengambil resiko ;
- b. perhatian ke hal yang rinci atau detil merupakan sejauh mana anggota organisasi diharapkan mampu menunjukkan ketepatan, analisis dan perhatian pada hal yang rinci atau detil;;
- c. orientasi hasil merupakan sejauh mana para pimpinan berfokus pada hasil atau keluaran dan bagaimana orientasi para pimpinan pada proses atau teknik yang dilakukan untuk mencapai hasil ;
- d. orientasi orang merupakan sejauh mana keputusan-keputusan pimpinan mempertimbangkan efek hasil pada anggota organisasi ;
- e. orientasi tim atau kelompok merupakan sejauh mana aktifitas kerja diorganisasikan dalam kelompok-kelompok kerja dibandingkan pada kerja individual ;

- f. keagresifan merupakan kondisi agresifitas dan kompetisi anggota organisasi ;  
dan
- g. stabilitas merupakan sejauh mana aktifitas organisasi menekankan pada kemajuan dan bukan pada status quo;

Schein (2004 :97 ) menyatakan bahwa budaya organisasi dari 3 (tiga) variable dimensi budaya organisasi, yaitu dimensi adaptasi eksternal (*external adaptation tasks*), dimensi integrasi internal (*internal intergration tasks*) dan dimensi asumsi-asumsi dasar (*basic underlying assumptions*), lebih lanjut dijelaskan sebagai berikut :

a. Dimensi Adaptasi Eksternal (*External Adaptation Tasks*)

Sesuai teori Edgar H. Schein, maka untuk mengetahui variabel Dimensi Adaptasi Eksternal, indikator-indikator yang akan diteliti lebih lanjut meliputi: misi, tujuan, sarana dasar, pengukuran keberhasilan dan strategi cadangan. Pada organisasi bussines atau private yang berorientasi pada profit, misi merupakan upaya adaptasi terhadap kepentingan-kepentingan investor dan stakeholder, penyedia barang-barang yang dibutuhkan untuk produksinya, manager, karyawan, masyarakat, pemerintah dan konsumen.

b. Dimensi Integrasi Internal (*Internal Intergration Tasks*)

Dimensi Integrasi Internal, indikator-indikator yang akan diteliti, yaitu: bahasa yang sama, batasan dalam kelompok, penempatan status atau kekuasaan, hubungan dalam kelompok, penghargaan dan bagaimana mengatur yang sulit diatur.

c. Dimensi Asumsi-Asumsi Dasar (*Basic Underlying Assumptions*)

Indikator-indikator yang untuk mengetahui variable dimensi asumsi-asumsi dasar, yaitu: hubungan dengan lingkungan, hakekat kegiatan manusia, hakekat kenyataan dan kebenaran, hakekat waktu, hakekat kebenaran manusia, hakekat hubungan antar manusia, homogenitas versus heterogenitas.

Dimensi-dimensi yang digunakan untuk membedakan budaya organisasi, menurut Robbins dan Judge (2008:256) ada tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya organisasi, yaitu :

- a. inovasi dan pengambilan resiko. sejauh mana para karyawan didorong untuk inovatif dan berani mengambil resiko;
- b. perhatian ke hal yang rinci, sejauh mana para karyawan diharapkan mau memperlihatkan kecermatan, analisis, dan perhatian kepada rincian;
- c. orientasi hasil. sejauh mana manajemen focus pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mendapatkan hasil itu;
- d. orientasi orang. sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu;
- e. orientasi tim. sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan dalam tim-tim;
- f. kerja, bukannya individu;
- g. keagresifan. sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif, bukan bersantai; dan
- h. kemantapan, sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status sebagai lawan dari pertumbuhan atau inovasi.

Indikator-indikator budaya organisasi menurut Luthans (1998 : 550 ) adalah sebagai berikut :

a. Norma

Standar perilaku yang mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan.

b. Filosofi

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

c. Aturan

Terdapat standar yang harus dipatuhi berkaitan dengan pencapaian perusahaan. Pendaftar baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai anggota kelompok berkembang.

d. Kerja sama

Ini merupakan keseluruhan “perasaan” yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara anggota organisasi berhubungan dengan pelanggan dan individu di luar

### 2.1.3 Semangat Kerja

Menurut Hasibuan (2009: 94), Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Sedangkan menurut Halsey (2003: 305), Semangat kerja adalah kesediaan perasaan yang memungkinkan seseorang pekerja untuk menghasilkan kerja yang lebih banyak dan lebih baik tanpa menambah kelelahan.

Ada beberapa alasan pentingnya semangat kerja bagi organisasi atau perusahaan (Tohardi, 2002: 425), yaitu:

- a. dengan adanya semangat kerja yang tinggi dari karyawan maka pekerjaan yang diberikan kepadanya atau ditugaskan kepadanya akan dapat diselesaikan dengan waktu yang lebih singkat dan lebih cepat;
- b. dengan semangat kerja yang tinggi, tentunya dapat mengurangi angka absensi (bolos) atau tidak bekerja karena malas;
- c. dengan semangat kerja yang tinggi, pihak organisasi atau perusahaan memperoleh keuntungan dari sudut kecilnya angka kerusakan, karena seperti diketahui bahwa semakin tidak puas dalam bekerja, semakin tidak bersemangat dalam bekerja, maka semakin besar pula angka kerusakan;
- d. dengan semangat kerja yang tinggi, otomatis membuat pekerja atau karyawan akan merasa betah (senang) bekerja, dengan demikian kecil kemungkinan karyawan tersebut akan pindah bekerja ketempat lain, dengan demikian berarti semangat kerja yang tinggi akan dapat menekan angka perpindahan tenaga kerja atau labour turn over; dan
- e. dengan semangat kerja yang tinggi juga dapat mengurangi angka kecelakaan, karena karyawan yang mempunyai semangat kerja yang tinggi mempunyai kecenderungan bekerja dengan hati-hati dan teliti, sehingga sesuai dengan prosedur kerja yang ada di organisasi atau perusahaan tersebut;

Adapun indikator semangat kerja menurut Nitisemito (dalam Widiastuti, 2010) adalah disiplin tinggi, antusias kerja, hubungan yang harmonis dalam organisasi dan loyalitas :

a. Disiplin tinggi

Perasaan taat terhadap norma, nilai, dan aturan yang berlaku di dalam perusahaan.

b. Antusias kerja

Kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan dan ketekunan dalam menjalankan tugasnya serta pantang menyerah dalam menghadapi kesulitan

c. Hubungan yang harmonis dalam organisasi

Hubungan yang harmonis dalam organisasi dapat dilihat dari kekompakan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang memerlukan penanganan beberapa karyawan. Kerjasama yang harmonis akan tercipta jika para anggota yang bersangkutan mau dan mampu menggalang kerjasama tersebut.

d. Loyalitas

Loyalitas ini selain berwujud kesetiaan terhadap organisasi juga berwujud rasa memiliki terhadap perusahaan. Bila setiap karyawan memiliki loyalitas, maka tanggung jawab akan perkembangan, kemajuan dan kelangsungan hidup perusahaan menjadi tanggung jawab seluruh karyawan.

#### 2.1.4 Kinerja

Pengertian kinerja Mangkunegara (2008:103) adalah sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Mahsun (2006:25) kinerja (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategi suatu perusahaan.

Porter & Lawler (dalam Handayani, 2001) menyatakan bahwa “*successful role achievement*” yang diperoleh seseorang akan berasal dari perbuatannya. Berdasarkan definisi tersebut dapat dinyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu bentuk kesuksesan seseorang untuk mencapai peran atau target tertentu yang berasal dari perbuatannya sendiri. Kinerja seseorang dikatakan baik

apabila hasil kerja individu tersebut dapat melampaui peran atau target yang ditentukan sebelumnya.

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja menurut Prawirosentono (1999:27) adalah efektifitas dan efisiensi, otoritas (wewenang), disiplin.

a. Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien

b. Otoritas (wewenang)

Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya. Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

c. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

d. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Beberapa indikator yang dapat digunakan dalam menilai kinerja menurut Mangkunegara (2009:67) antara lain kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerjasama, inisiatif:

a. Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.



b. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

c. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

d. Kerjasama

Menunjukkan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik.

e. Inisiatif

Adanya inisiatif dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan merupakan cara seseorang karyawan yang memiliki kinerja yang baik. Sehingga tanpa menunggu perintah dari atasan, karyawan mampu mengatasi masalah dalam melakukan pekerjaan dengan baik.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang telah dilakukan tentang pengaruh komunikasi, budaya organisasi, dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan yaitu: Penelitian yang dilakukan oleh Widiastuti (2010), Mulyana (2011), Sekarningtyas (2011), Kharisma (2013), dan Karsini *et al* (2016). Widiastuti (2010) dalam hasil penelitiannya menyatakan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan di Hotel Inna Garuda Yogyakarta, hal ini berarti setiap komunikasi organisasi meningkat maka semangat kerja juga akan meningkat, sebaliknya jika komunikasi organisasi menurun maka semangat kerja karyawan juga akan menurun. Mulyana (2010) dalam hasil penelitiannya menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap semangat kerja pada dinas tanaman pangan dan hortikultura provinsi Riau.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Sekarningtyas (2011) menunjukkan hasil bahwa komunikasi dan kecerdasan emosional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Dinas Perhubungan, Komunikasi dan Informatika Kabupaten Pemalang. Penelitian yang dilakukan oleh Kharisma (2013) menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja yang artinya budaya organisasi yang ada di perusahaan tersebut memiliki pengaruh yang baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan, begitu juga sebaliknya. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Serba Usaha Setya Usaha, disimpulkan jika lingkungan kerja semakin baik mengakibatkan peningkatan kinerja, begitu pula sebaliknya. Karsini, *et al* ( 2016) dalam penelitiannya menunjukkan hasil bahwa kepuasan berdampak atau berpengaruh terhadap kinerja pegawai, dimana nilai t hitung sebesar 3,579 lebih besar dari nilai t tabel sebesar 1,993. Hal ini dikarenakan semakin baik semangat kerja dan disiplin kerja pegawai maka berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan akan berdampak pada kinerja pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (Dpkad) Kota Semarang.

Berdasarkan beberapa hasil penelitian terdahulu tentang hubungan antara komunikasi, budaya organisasi, dan semangat kerja terhadap kinerja karyawan disajikan pada Tabel 1.

**Tabel 1 Penelitian Terdahulu**

No	Nama Peneliti (Tahun)	Variabel-variabel Penelitian	Metode Analisis	Hasil (Kesimpulan)
1	Widiastuti (2010)	Komunikasi (X) Semangat kerja (Y)	Analisis Regresi Sederhana	Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap semangat kerja karyawan
2	Mulyana (2011)	Budaya organisasi (X <sub>1</sub> ) Semangat kerja (Y)	Analisis Regresi Sederhana	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap semangat kerja
3	Sekarningtyas (2011)	Komunikasi (X <sub>1</sub> ) Kecerdasan emosional (X <sub>2</sub> ) Kinerja (Y)	Analisis Regresi Linier Berganda	Komunikasi dan . Kecerdasan emosional berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	Kharisma (2013)	Budaya Organisasi (X <sub>1</sub> )	Regresi Linier	1. pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja

		Lingkungan Kerja (X <sub>2</sub> ) Kinerja (Y)	Berganda	<p>yang artinya budaya organisasi yang ada di perusahaan tersebut memiliki pengaruh yang baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan, begitu juga sebaliknya</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Ada pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Koperasi Serba Usaha Setya Usaha, disimpulkan jika lingkungan kerja semakin baik mengakibatkan peningkatan kinerja</li> <li>3. Ada pengaruh budaya organisasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan</li> </ol>
5	Karsini, et al (2016)	Semangat kerja (X1) Disiplin kerja (X2) Kepuasan kerja(X3) Kinerja karyawan (X4)	Analisis Regresi Linear Berganda	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Semangat kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan</li> <li>2. Disiplin kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan</li> <li>3. Semangat kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>4. Disiplin kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</li> <li>5. Kepuasan kerja dipengaruhi secara serempak oleh semangat kerja dan disiplin kerja</li> </ol>

Sumber: (2010) Widiastuti; (2011) Mulyana; (2011) Sekarningtyas; (2013) Kharisma; (2016) Karsini, *et al*

Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang terletak pada objek penelitian yang digunakan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember yang memiliki 74 karyawan tetap dan tidak tetap. Variabel dalam penelitian ini

komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui semangat kerja menggunakan metode analisis jalur (*path analysis*).

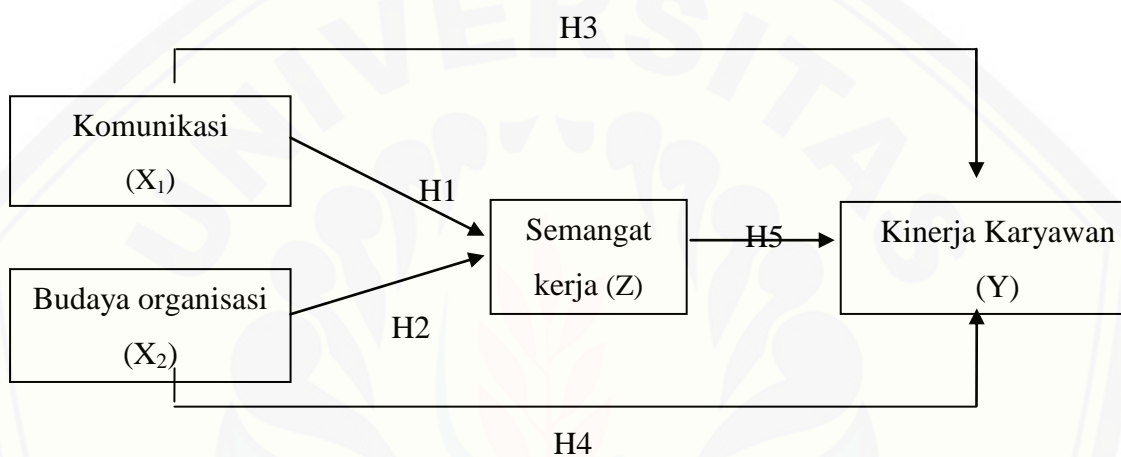
### 2.3 Kerangka Konseptual Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh komunikasi dan budaya organisasi terhadap Kinerja dengan semangat kerja sebagai variabel *intervening*. Kerangka konseptual ini menggambarkan pengaruh antara variabel eksogen, variabel endogen dan variabel *intervening*. Penelitian ini menggunakan analisis jalur (*path analysis*) yang menggambarkan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung antara komunikasi ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja ( $Y$ ) dengan semangat kerja sebagai variabel *intervening* ( $Z$ ).

Salah satu faktor yang mempengaruhi semangat kerja pegawai adalah komunikasinya. Komunikasi organisasi yang efektif akan tercapai jika informasi maupun pesan dapat disampaikan dengan jelas, dipersepsi, dimengerti dan dilaksanakan, sama dengan maksud si pengirim pesan. Budaya organisasi sangat penting dalam organisasi karena itulah perlu diperhatikan oleh seorang pemimpin. Budaya organisasi yang baik sedikit banyaknya mempengaruhi terbentuknya iklim, dan semangat kerja suatu organisasi. Hal ini, disebabkan karena budaya dan semangat kerja organisasi tersebut memiliki dampak yang nyata pada efisiensi dan efektifitas kerja.

Komunikasi sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Komunikasi yang baik akan menciptakan kerja sama yang baik di dalam suatu organisasi. Sebaliknya, apabila komunikasi yang ada di dalam organisasi buruk maka karyawan akan kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya karena kurangnya informasi yang mendukung penyelesaian tugasnya sehingga kinerjanya juga akan menurun. Budaya organisasi memiliki hubungan yang cukup erat dengan kinerja karyawan karena budaya organisasi itu merupakan salah satu faktor penting dalam mendukung tercapainya tujuan suatu organisasi. Budaya organisasi sebagai seperangkat makna yang dianut bersama oleh para anggota organisasi itu sendiri harus mampu untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja karyawan. Semangat kerja sangat berpengaruh sangat penting terhadap kinerja

karyawan dalam suatu organisasi. Karyawan dengan semangat kerja yang tinggi akan semakin termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi dan memberikan yang terbaik untuk perusahaan tempatnya bekerja. Sebaliknya, karyawan yang tidak memiliki semangat dalam bekerja akan memberikan hasil kerja yang kurang baik sehingga kinerja dari karyawan itu sendiri akan menurun. Oleh karena itu organisasi harus terus memotivasi karyawan agar semakin semangat dalam bekerja.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

## 2.4 Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah dan tujuan dalam penelitian di atas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

### 1. Pengaruh komunikasi terhadap semangat kerja karyawan

Salah satu faktor yang mempengaruhi semangat kerja pegawai adalah komunikasinya. Komunikasi organisasi yang efektif akan tercapai jika informasi maupun pesan dapat disampaikan dengan jelas, dipersepsi, dimengerti dan dilaksanakan, sama dengan maksud si pengirim pesan. Komunikasi memberikan keterangan tentang pekerjaan yang harus dilakukan sehingga karyawan dapat bertindak leluasa dengan perasaan tanggung jawab. Adanya komunikasi organisasi ini diharapkan para karyawan akan dapat bekerja dengan baik dan semangat kerja pegawai akan dapat tercapai sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Widiastuti (2010) yang

menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap semangat kerja, hal ini berarti semakin baik komunikasi di dalam organisasi maka semangat kerja karyawan juga akan semakin meningkat. Menurut Gorda (2004 : 193), komunikasi merupakan suatu proses penyampaian informasi dari seseorang kepada orang lain dengan harapan timbul kesamaan pengertian dan persepsi yang kemudian untuk diarahkan kepada sesuatu tindakan tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Penelitian yang dilakukan oleh Widiastuti (2010) menunjukkan komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap semangat kerja karyawan. Semakin baik komunikasi yang terjalin maka akan meningkatkan semangat kerja karyawan. Berdasarkan kajian empirik dan teoritis tersebut diajukan hipotesis komunikasi berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember.

**H<sub>1</sub>: komunikasi berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan**

2. Pengaruh budaya organisasi terhadap semangat kerja

Budaya organisasi sangat penting dalam organisasi karena itulah perlu diperhatikan oleh seorang pemimpin. Budaya organisasi yang baik sedikit banyaknya mempengaruhi terbentuknya iklim, dan semangat kerja suatu organisasi. Hal ini, disebabkan karena budaya dan semangat kerja organisasi tersebut memiliki dampak yang nyata pada efisiensi dan efektifitas kerja. Semakin baik budaya organisasi maka semangat kerja juga akan meningkat sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Mulyana (2011) yang menunjukkan hasil budaya organisasi berpengaruh positif terhadap semangat kerja. Hal ini berarti setiap budaya organisasi meningkat maka semangat kerja juga akan meningkat. Menurut Schein (2004:17) menyatakan bahwa budaya organisasi adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan oleh organisasi sebagai pembelajaran untuk memecahkan masalah adaptasi lingkungan eksternal dan integrasi internal serta dapat terlaksana dengan baik. Penelitian yang dilakukan oleh Mulyana (2011) menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap semangat kerja. Semakin

baik budaya organisai maka akan meningkatkan semangat kerja. Berdasarkan kajian empirik dan teoritis tersebut diajukan hipotesis budaya organisasi berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember .

**H<sub>2</sub>: Budaya organisasi berpengaruh terhadap semangat kerja**

3. Pengaruh komunikasi terhadap kinerja

Komunikasi sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Komunikasi yang baik akan menciptakan kerja sama yang baik di dalam suatu organisasi. Sebaliknya, apabila komunikasi yang ada di dalam organisasi buruk maka karyawan akan kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya karena kurangnya informasi yang mendukung penyelesaian tugasnya sehingga kinerjanya juga akan menurun. Karena itulah, komunikasi yang baik akan dapat meningkatkan kinerja karyawan sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Sekarningtyas (2011) yang menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin baik komunikasi maka kinerja karyawan juga akan semakin meningkat, sebaliknya semakin buruk komunikasi maka akan semakin turun juga kinerja karyawan tersebut. Menurut Supardi dan Syaiful (2002:81) komunikasi adalah usaha untuk mendorong orang lain menginterpretasikan pendapat seperti apa yang dikehendaki oleh orang yang mempunyai pendapat tersebut, sehingga diharapkan diperoleh titik kesamaan saling pengertian. Penelitian yang dilakukan oleh Sekarningtyas (2011) menunjukkan komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik komunikasi akan meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan kajian empirik dan teoritis tersebut diajukan hipotesis komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember.

**H<sub>3</sub>: Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja**

#### 4. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja

Budaya organisasi memiliki hubungan yang cukup erat dengan kinerja karyawan karena budaya organisasi itu merupakan salah satu faktor penting dalam mendukung tercapainya tujuan suatu organisasi. Budaya organisasi sebagai seperangkat makna yang dianut bersama oleh para anggota organisasi itu sendiri harus mampu untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja karyawan. Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Kharisma (2013) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja yang artinya budaya organisasi yang ada di perusahaan memiliki pengaruh yang baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Rivai (2006:88) budaya organisasi adalah bagaimana organisasi belajar berhubungan dengan lingkungan yang merupakan penggabungan dari asumsi, perilaku, cerita, mitos, ide, metafora, dan ide lain untuk menentukan apa arti bekerja dalam suatu organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Kharisma (2013) menunjukkan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja yang artinya budaya organisasi yang ada di perusahaan tersebut memiliki pengaruh yang baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan, begitu juga sebaliknya. Berdasarkan kajian empirik dan teoritis tersebut diajukan hipotesis Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember.

#### **H<sub>4</sub>: Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja**

#### 5. Pengaruh Semangat kerja terhadap Kinerja

Semangat kerja sangat berpengaruh sangat penting terhadap kinerja karyawan dalam suatu organisasi. Karyawan dengan semangat kerja yang tinggi akan semakin termotivasi untuk bekerja lebih baik lagi dan memberikan yang terbaik untuk perusahaan tempatnya bekerja. Sebaliknya, karyawan yang tidak memiliki semangat dalam bekerja akan memberikan hasil kerja yang kurang baik sehingga kinerja dari karyawan itu sendiri akan menurun. Oleh karena itu organisasi harus terus memotivasi karyawan agar semakin



semakin semangat dalam bekerja. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Karsini, *et al* menyatakan bahwa semangat kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja yang artinya semakin meningkat semangat kerja seorang karyawan maka semakin meningkat pula kinerja karyawan tersebut. Menurut Hasibuan (2009: 94), semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Penelitian yang dilakukan oleh Karsini, *et al* (2016) menunjukkan semangat kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin baik semangat kerja yang terbentuk maka akan meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan kajian empirik dan teoritis tersebut diajukan hipotesis Semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember.

**H<sub>5</sub> : Semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja**

## BAB 3. METODE PENELITIAN

### 3.1 Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian dibuat untuk mengetahui latar belakang permasalahan yang sedang dihadapi, konsep dasar pemikiran yang dijadikan acuan, pendekatan-pendekatan yang dipergunakan, hipotesis atau dugaan sementara yang diajukan untuk menjawab permasalahan, teknik pengambilan atau pengumpulan data yang dipakai, dan analisis data statistik yang dipergunakan.

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah dipaparkan, penelitian ini dapat diklasifikasikan sebagai penelitian *explanatory research* yaitu penelitian yang mencoba menjelaskan suatu pokok permasalahan dan terdapat sebuah pengujian hipotesa serta melakukan analisis dari data yang diperoleh (Sumarni dan Wahyuni, 2006:52). Penelitian ini menggunakan alat analisis jalur (*path analysis*) sehingga dapat diketahui besarnya pengaruh komunikasi dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember dengan semangat kerja sebagai variabel *intervening*.

### 3.2 Populasi dan Sampel

#### 3.2.1 Populasi

Populasi merupakan keseluruhan kelompok yang dapat berupa manusia, kejadian atau segala sesuatu yang mempunyai karakteristik tertentu yang menarik minat peneliti untuk mengadakan penelitian (Sekaran, 2006). Jumlah karyawan organik Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember adalah 49 orang ( termasuk Kepala Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember ) dan karyawan non organik 25 orang. Jadi jumlah populasi karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember adalah 74 orang.

#### 3.2.2 Sampel

Sampel adalah bagian dari populasi (sebagian atau wakil populasi yang diteliti). Sampel penelitian adalah sebagian dari populasi yang diambil sebagai sumber data dan dapat mewakili seluruh populasi. Adapun penentuan jumlah sampel yang digunakan oleh penulis dalam penelitian ini adalah dengan metode

sensus berdasarkan pada ketentuan yang dikemukakan oleh Sugiyono (2002:61-63), yang mengatakan bahwa sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Istilah lain dari sampel jenuh adalah sensus. Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode sampel jenuh. Metode sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan menjadi sampel. Dalam penelitian ini sampel yang akan diambil adalah seluruh karyawan dari Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember 74 orang yang terdiri dari beberapa karyawan yang memiliki jabatan yang berbeda.

### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

#### **3.3.1 Jenis Data**

Kuantitatif dan kualitatif data dalam penelitian ini adalah:

- a. Data kuantitatif, yaitu semua data yang dinyatakan dalam bentuk angka. Data berupa informasi tentang jumlah populasi dalam Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember.
- b. Data kualitatif, yaitu semua data yang dinyatakan dalam bentuk bukan angka, data kualitatif dinyatakan dalam bentuk pernyataan atau *judgement* responden yaitu karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember.

#### **3.3.2 Sumber Data**

Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder:

- a. Data primer, yaitu data yang dikumpulkan dari responden penelitian melalui wawancara dan kuesioner di lapangan. Data penelitian berupa tanggapan responden atas pernyataan yang telah dibuat peneliti. Data didapat di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember berupa jawaban dari kuisisioner serta wawancara yang dilakukan menghasilkan informasi mengenai Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember.
- b. Data sekunder, yaitu data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi, sudah dikumpulkan dan diolah oleh pihak lain. Data penelitian berupa informasi yang didapat dari media informasi seperti internet. Data sekunder dalam penelitian

ini berupa sejarah dan gambaran umum Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember.

### 3.4 Metode Pengumpulan Data

Suatu metode pengumpulan data diperlukan untuk mendapatkan data-data yang sesuai dan dibutuhkan dalam penelitian guna memperoleh penyelesaian atas masalah yang diteliti. Adapun metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuisisioner dan studi pustaka:

#### a. Kuisisioner

Menurut Sugiyono (2009:142) kuisisioner merupakan tehnik pengumpulan data yang dilakukan dengan memberi seperangkat pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Jadi dapat dikatakan bahwa kuisisioner merupakan daftar pertanyaan yang diberikan peneliti kepada responden, dalam penelitian ini responden adalah pegawai Perwakilan Bank Indonesia Jember.

#### b. Studi Pustaka

Yaitu metode pengumpulan data dengan menggunakan dan mempelajari literatur yang berkaitan dengan penelitian ini.

### 3.5 Identifikasi Variabel

Variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah variabel bebas, variabel perantara dan variabel terikat:

#### 1. Variabel bebas atau *Independent Variable* (X)

Variabel yang tidak terikat dengan variabel lain. Terdapat dua variabel bebas dalam penelitian ini antara lain adalah komunikasi disebut sebagai (X<sub>1</sub>) dan budaya organisasi disebut sebagai (X<sub>2</sub>).

#### 2. Variabel antara atau *Intervening Variable* (Z)

Variabel yang terikat dengan variabel lainnya atau menjadi variabel penghubung antara variabel bebas dan terikat. Variabel antara dalam penelitian ini adalah semangat kerja disebut sebagai (Z).

#### 3. Variabel terikat atau *Dependent Variable* (Y)

Variabel yang terikat dengan variabel lainnya. Dalam penelitian ini variabel terikatnya adalah kinerja disebut sebagai (Y).

### 3.6 Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional variabel merupakan faktor-faktor atau variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Variabel yang digunakan dalam penelitian ini dikelompokkan menjadi tiga, meliputi variabel independen (X) yang terdiri dari komunikasi ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ), variabel *intervening* (Z) yang terdiri dari semangat kerja, dan variabel dependen (Y) yang terdiri dari kinerja.

Definisi operasional variabel-variabel tersebut adalah sebagai berikut:

1. Variabel independen komunikasi ( $X_1$ ) adalah suatu proses penyampaian informasi dari atasan kepada bawahan dengan harapan timbul kesamaan pengertian dan persepsi yang kemudian untuk diarahkan kepada sesuatu tindakan tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu oleh Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember.

Indikator-indikator komunikasi adalah sebagai berikut :

a. Pemahaman

Pemahaman ialah kemampuan bawahan untuk menerjemahkan pesan secara cermat sebagaimana dimaksudkan oleh atasan.

b. Kesenangan

Yakni apabila proses komunikasi itu selain berhasil menyampaikan informasi, juga dapat berlangsung dalam suasana yang menyenangkan kedua belah pihak. Sebenarnya tujuan berkomunikasi tidaklah sekedar transaksi pesan, akan tetapi dimaksudkan pula untuk saling interaksi secara menyenangkan untuk memupuk hubungan dengan sesama karyawan.

c. Pengaruh pada sikap

Komunikasi dikatakan mempengaruhi sikap, apabila seorang bawahan setelah menerima pesan dari atasan kemudian sikapnya berubah sesuai dengan makna pesan itu. Tindakan mempengaruhi orang lain merupakan bagian dari kehidupan sehari-hari di perkantoran, dalam berbagai situasi kita berusaha

mempengaruhi sikap orang lain dan berusaha agar orang lain bersikap positif sesuai keinginan kita.

d. Hubungan yang makin baik

Bahwa dalam proses komunikasi yang efektif secara tidak sengaja meningkatkan kadar hubungan interpersonal. Komunikasi seringkali dilakukan bukan untuk menyampaikan informasi atau mempengaruhi sikap semata, tetapi kadang-kadang terdapat maksud implisit di sebaliknya, yakni untuk membina hubungan baik.

e. Tindakan

Kedua belak pihak yang berkomunikasi melakukan tindakan sesuai dengan pesan yang dikomunikasikan.

2. Variabel independen Budaya organisasi ( $X_2$ ) adalah suatu pola asumsi dasar yang diciptakan oleh Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember sebagai pembelajaran untuk memecahkan masalah adaptasi lingkungan eksternal dan integrasi internal serta dapat terlaksana dengan baik.

Indikator-indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut :

a. Norma

Standar perilaku yang mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan.

b. Filosofi

Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember mengenai bagaimana karyawan dan atau pelanggan diperlakukan.

c. Aturan

Terdapat standar yang harus dipatuhi berkaitan dengan pencapaian tujuan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember. Karyawan baru harus mempelajari teknik dan prosedur yang ada agar diterima sebagai karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember.

d. Kerja sama

Ini merupakan keseluruhan “perasaan” yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi, dan cara karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember berhubungan dengan rekan kerja.

3. Variabel *intervening* Semangat kerja (Z) adalah keinginan dan kesungguhan karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember dengan cara mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal. Indikator semangat kerja yang digunakan adalah :

a. Disiplin tinggi

Perasaan taat terhadap norma, nilai, dan aturan yang berlaku di dalam Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember.

b. Antusias kerja

Kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan dan ketekunan dalam menjalankan tugas - tugasnya.

c. Hubungan yang harmonis dalam organisasi

Hubungan yang harmonis dalam organisasi dapat dilihat dari kekompakan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang memerlukan penanganan beberapa karyawan. Kerjasama yang harmonis akan tercipta jika para anggota yang bersangkutan mau dan mampu menggalang kerjasama tersebut.

d. Loyalitas

Loyalitas ini selain berwujud kesetiaan terhadap organisasi juga berwujud rasa memiliki terhadap Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember. Bila setiap karyawan memiliki loyalitas, maka tanggung jawab akan perkembangan, kemajuan dan kelangsungan hidup perusahaan menjadi tanggung jawab seluruh karyawan.

4. Variabel dependen Kinerja (Y) adalah sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab

yang diberikan kepadanya. Beberapa indikator yang dapat digunakan dalam menilai kinerja antara lain:

a. Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember.

b. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember.

c. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

d. Kerjasama

Menunjukkan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik.

e. Inisiatif

Adanya inisiatif dalam diri karyawan Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan merupakan cara seseorang karyawan yang memiliki kinerja yang baik. Sehingga tanpa menunggu perintah dari atasan, karyawan mampu mengatasi masalah dalam melakukan pekerjaan dengan baik.

### 3.7 Skala Pengukuran

Menurut Sekaran (dalam Sarjono dan Julianita, 2011:1), skala adalah suatu instrumen atau mekanisme untuk membedakan individu yang terkait dengan variabel minat yang kita pelajari. Skala pengukuran adalah serangkaian aturan yang dibutuhkan untuk mengkuantitatifkan data dari pengukuran suatu variabel.



Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala *Likert*. Skala *Likert* adalah skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial (Sugiyono, 2009:132-133).

Rentang skala pengukuran dalam penelitian ini terdiri dari:

1. Sangat Setuju (SS) = skor 5
2. Setuju (S) = skor 4
3. Cukup Setuju (CS) = skor 3
4. Tidak Setuju (TS) = skor 2
5. Sangat Tidak Setuju (STS) = skor 1

### 3.8 Metode Analisis Data

#### 3.8.1 Uji Instrumen

Menurut Sanusi (2014:76) instrumen penelitian merupakan alat yang digunakan untuk mengumpulkan data. Agar data diperoleh memiliki tingkat akurasi dan konsisten yang tinggi, maka instrumen penelitian yang digunakan harus valid dan reliabel.

##### a. Uji Validitas

Suatu skala pengukuran dikatakan valid apabila skala tersebut digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Sarwono, 2006:218). Oleh karena itu, uji validitas ini dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui validitas data yang telah diperoleh dari penyebaran kuesioner. Uji validitas dapat dilakukan dengan menghitung korelasi antar masing-masing pertanyaan atau pernyataan dengan skor total pengamatan (Arikunto, 2006:255).

Pengukuran validitas dilakukan dengan rumus *product moment pearson* sebagai berikut:

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

keterangan:

$n$  = jumlah data observasi

$X$  = skor pertanyaan

$Y$  = skor total

$r$  = koefisien korelasi

Dasar pengambilan keputusan:

- 1) Jika  $r$  hasil positif, serta  $r$  hasil  $>$   $r$  tabel, maka variabel tersebut valid.
- 2) Jika  $r$  hasil positif, serta  $r$  hasil  $<$   $r$  tabel, maka variabel tersebut tidak valid.

Suatu pertanyaan yang ditanyakan valid dapat juga dilihat dari nilai signifikasinya, apabila nilai signifikansinya lebih kecil dari taraf signifikansi yang digunakan maka data tersebut dapat dikatakan valid atau berdistribusi normal. dengan nilai signifikan sebesar 5%. Sedangkan jika nilai signifikansinya lebih besar taraf signifikansi yang digunakan maka data tersebut tidak valid atau tidak berdistribusi normal.

#### b. Uji Reliabilitas

Jika alat ukur telah dinyatakan valid, maka berikutnya alat ukur tersebut diuji reliabilitasnya. Uji reliabilitas merupakan suatu nilai yang menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam mengukur gejala yang sama karena setiap alat pengukur harus memiliki kemampuan untuk memberikan hasil pengukuran yang konsisten (Umar, 2002:86).

Uji reliabilitas digunakan juga untuk menguji keajegan hasil pengukuran kuesioner yang erat hubungannya dengan masalah kepercayaan. Suatu taraf uji dikatakan mempunyai taraf kepercayaan bila uji tersebut memberikan hasil pengukuran yang tepat. Pada penelitian ini, untuk mengukur reliabilitas menggunakan software SPSS dengan metode *Cronbanch's Alpha* yaitu dengan rumus sebagai berikut:

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

keterangan:

$\alpha$  = koefisien keandalan alat ukur

$r$  = koefisien rata-rata korelasi antar variabel

$k$  = jumlah variabel independen dalam persamaan

Tahapan-tahapan awal dari riset, nilai reliabilitas 0,05 sampai dengan 0,60 dianggap cukup, dan untuk riset dasar (*basic research*), diargumentasikan bahwa meningkatkan reliabilitas melebihi nilai 0,85 sering dianggap terlalu tinggi (Umar, 2002:86).

### 3.8.2 Uji Normalitas Data

Menurut Singarimbun dan Effendy (2005:18), uji normalitas data sebaiknya dilakukan sebelum data diolah berdasarkan model-model penelitian. Uji normalitas ini bertujuan untuk mengetahui distribusi data dalam variabel yang akan digunakan dalam penelitian. Data yang baik dan layak digunakan dalam penelitian adalah data yang memiliki distribusi normal. Dalam penelitian ini, normalitas data dilihat dengan *kolmogorov-smirnov test* dengan menetapkan derajat keyakinan ( $\alpha$ ) sebesar 5%. Uji ini dilakukan pada setiap variabel dengan ketentuan bahwa jika secara individual masing-masing variabel memenuhi asumsi normalitas, maka secara simultan variabel-variabel tersebut juga bisa dinyatakan memenuhi asumsi normalitas. Kriteria pengujian dengan melihat besaran *kolmogorov-smirnov test* adalah sebagai berikut:

- a. Jika nilai signifikan  $> 0,05$  maka data tersebut berdistribusi normal.
- b. Jika nilai signifikan  $< 0,05$  maka data tersebut tidak berdistribusi normal.

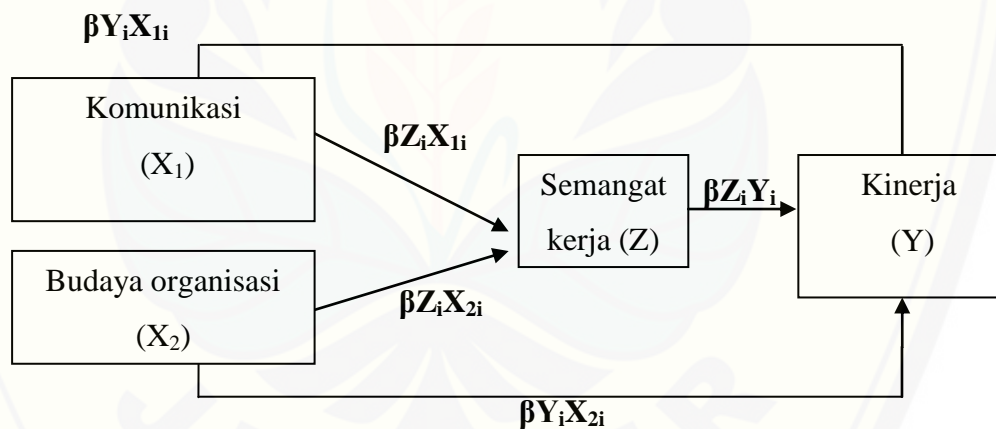
### 3.8.3 Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Analisis jalur merupakan bagian dari analisis regresi yang digunakan untuk menganalisis hubungan kasual antar variabel dimana variabel-variabel bebas mempengaruhi variabel tergantung, baik secara langsung maupun tidak langsung, melalui satu atau lebih perantara (Sarwono, 2006:147). Manfaat *Path Analysis* adalah perluasan dari persamaan regresi sederhana atau berganda yang diperlukan pada jalur hubungan (*network*) variabel-variabel yang melibatkan lebih dari satu persamaan.

Menurut Sarwono (2006:150), analisis jalur sebaiknya digunakan untuk kondisi yang memenuhi syarat sebagai berikut:

- semua variabel berskala interval;
- pola hubungan antar variabel bersifat linier;
- variabel-variabel residualnya tidak berfungsi berkorelasi dengan variabel sebelumnya dan tidak berkorelasi satu dengan yang lainnya; dan
- model hanya bersifat searah;

Untuk menganalisis hubungan kasual antar variabel dan menguji hipotesis dalam penelitian ini secara sistematis, maka alat analisis yang digunakan yaitu analisis jalur (*path analysis*) dengan menggunakan *software* SPSS. Dengan *path analysis* akan dilakukan estimasi pengaruh kasual antar variabel dan kedudukan masing-masing variabel dalam jalur baik secara langsung maupun tidak langsung. Signifikan model tampak berdasarkan koefisien beta ( $\beta$ ) yang signifikan terhadap jalur. Maka analisis jalur disajikan pada gambar sebagai berikut:



Gambar 3.1 Model Diagram Path

Sumber: Data diolah

keterangan:

$\beta_{Z_i X_{1i}}$  = Koefisien jalur pengaruh langsung komunikasi terhadap semangat kerja.

$\beta_{Z_i X_{2i}}$  = Koefisien jalur pengaruh langsung budaya organisasi terhadap semangat kerja.

$\beta_{Y_i X_{1i}}$  = Koefisien jalur pengaruh langsung komunikasi terhadap kinerja.

$\beta_{Y_i X_{2i}}$  = Koefisien jalur pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja.

$\beta_{Z_i Y_i}$  = Koefisien jalur pengaruh langsung semangat kerja terhadap kinerja.

Model analisis jalur yang digunakan dalam penelitian ini dapat diuraikan dalam persamaan berikut ini:

$$Y = \beta_{Y_i X_{1i}} + \beta_{Y_i X_{2i}} + \varepsilon_{1i} \dots \dots \dots \text{(Persamaan 1)}$$

$$Z = \beta_{Z_i X_{1i}} + \beta_{Z_i X_{2i}} + \beta_{Z_i X_i} + \varepsilon_{2i} \dots \dots \dots \text{(Persamaan 2)}$$

keterangan:

$X_1$  = Komunikasi

$X_2$  = Budaya organisasi

Z = Semangat kerja

Y = Kinerja

#### 3.8.4 Uji Asumsi Klasik

##### a. Uji Normalitas Model

Menurut Santoso (2004:212) tujuan uji normalitas adalah untuk mengetahui apakah dalam regresi, variabel dependen, variabel independen, dan keduanya mempunyai distribusi data normal atau mendekati normal. Dasar pengambilan keputusan uji normalitas sebagai berikut:

- a. Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi yang ada memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi yang tidak memenuhi asumsi normalitas.

#### 3.8.5 Uji Asumsi Dasar Klasik

##### a. Uji multikolinieritas

Uji multikolinieritas merupakan pengujian dari asumsi yang berkaitan bahwa antara variabel-variabel bebas dalam suatu model tidak saling berkorelasi satu dengan yang lainnya. Kemiripan antar variabel bebas dalam satu model akan menyebabkan terjadinya korelasi yang sangat kuat antara variabel bebas dengan variabel bebas yang lainnya (Nugroho, 2005:58). Salah satu cara untuk melihat terjadinya multikolinieritas adalah dengan melihat nilai VIF (*Variance*

*Inflation Factor*), apabila nilai VIF > 5 maka terjadi multikolinieritas. Tetapi jika nilai VIF < 5 maka tidak terjadi multikolinieritas.

b. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedastisitas adalah keadaan dimana terjadinya ketidaksamaan varian dari residual pada model regresi. Model regresi yang baik mensyaratkan tidak adanya masalah heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi ada tidaknya heteroskedastisitas dengan melihat pola titik-titik pada *scatterplots* regresi (Priyatno, 2009:60). Dasar pengambilan keputusannya adalah:

- 1) Jika ada pola tertentu, titik-titik membentuk pola (melebar, bergelombang, menyempit), maka terjadi heteroskedastisitas.
- 2) Jika tidak ada pola yang jelas, titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Y, maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

### 3.8.6 Uji Hipotesis

Uji hipotesis yang digunakan adalah Uji t yaitu untuk mengetahui apakah signifikan pengaruh dari variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y).

a. Menghitung rumus uji t menurut Sugiono (2007:84) sebagai berikut:

$$t = \frac{b}{Sb}$$

keterangan:

t = hasil t hitung

b = koefisien regresi variabel bebas

Sb = *standard error*

b. Rumusan hipotesis

H<sub>0</sub> = Komunikasi tidak berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan Perwakilan Bank Indonesia Jember

H<sub>1</sub> = Komunikasi berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan Perwakilan Bank Indonesia Jember

- H0 = Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan Perwakilan Bank Indonesia Jember
- H2 = Budaya organisasi berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan Perwakilan Bank Indonesia Jember
- H0 = Komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perwakilan Bank Indonesia Jember
- H3 = Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perwakilan Bank Indonesia Jember
- H0 = Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perwakilan Bank Indonesia Jember
- H4 = Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perwakilan Bank Indonesia Jember
- H0 = Semangat kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perwakilan Bank Indonesia Jember
- H5 = Semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perwakilan Bank Indonesia Jember

c. Menentukan tingkat signifikansi

Tingkat signifikansi yang diharapkan adalah 95%, toleransi kesalahan  $\alpha = 5\%$ .

d. Kriteria pengujian:

- Apabila  $t_{hitung} > t_{tabel}$  berarti H0 ditolak. Artinya variabel bebas secara parsial memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.
- Apabila  $t_{hitung} < t_{tabel}$  berarti H0 diterima. Artinya variabel bebas secara parsial tidak memiliki pengaruh nyata terhadap variabel terikat.

e. Penarikan kesimpulan

Merupakan penetapan keputusan dalam hal penerimaan atau penolakan hipotesis nol yang sesuai dengan kriteria pengujian.

### 3.8.7 Menghitung Jalur

Perhitungan jalur menjelaskan tentang pengaruh Komunikasi ( $X_1$ ) dan Budaya organisasi ( $X_2$ ) baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap

Kinerja (Y) melalui *intrervening* Semangat kerja (Z). Sebelum menguji ada tidaknya pengaruh langsung maupun tidak langsung masing-masing jalur tersebut, masing-masing jalur diuji signifikan terlebih dahulu. Apabila terdapat jalur yang tidak signifikan maka diberlakukan *trimming theory* yaitu dengan menghilangkan atau menghapus jalur yang tidak signifikan kemudian dari struktur yang baru tersebut dihitung kembali masing-masing koefisien jalurnya (*past coefisient*).

Berdasarkan hasil tersebut diketahui besarnya pengaruh langsung maupun tidak langsung. Langkah perhitungan adalah menghitung pengaruh langsung dan tidak langsung komunikasi dan budaya organisasi sebagai variabel bebas terhadap kinerja sebagai variabel terikat melalui semangat kerja sebagai variabel perantara. Proses perhitungannya sebagai berikut:

a. Menghitung pengaruh langsung (*Direct Effect* atau DE):

- 1) Pengaruh variabel Komunikasi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja (Y)

$$DE_{YX1} = X_1 \longrightarrow Y$$

- 2) Pengaruh variabel Budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja (Y)

$$DE_{YX2} = X_2 \longrightarrow Y$$

- 3) Pengaruh variabel Komunikasi ( $X_1$ ) terhadap Semangat kerja (Z)

$$DE_{ZX1} = X_1 \longrightarrow Z$$

- 4) Pengaruh variabel Budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap semangat kerja (Z)

$$DE_{ZX2} = X_2 \longrightarrow Z$$

- 5) Pengaruh variabel semangat kerja (Z) terhadap Kinerja (Y)

$$DE_{ZY} = Z \longrightarrow Y$$

b. Menghitung pengaruh tidak langsung (*Indirect Effect* atau IE):

- 1) Pengaruh variabel Komunikasi ( $X_1$ ) terhadap Kinerja (Y) melalui Semangat kerja (Z)

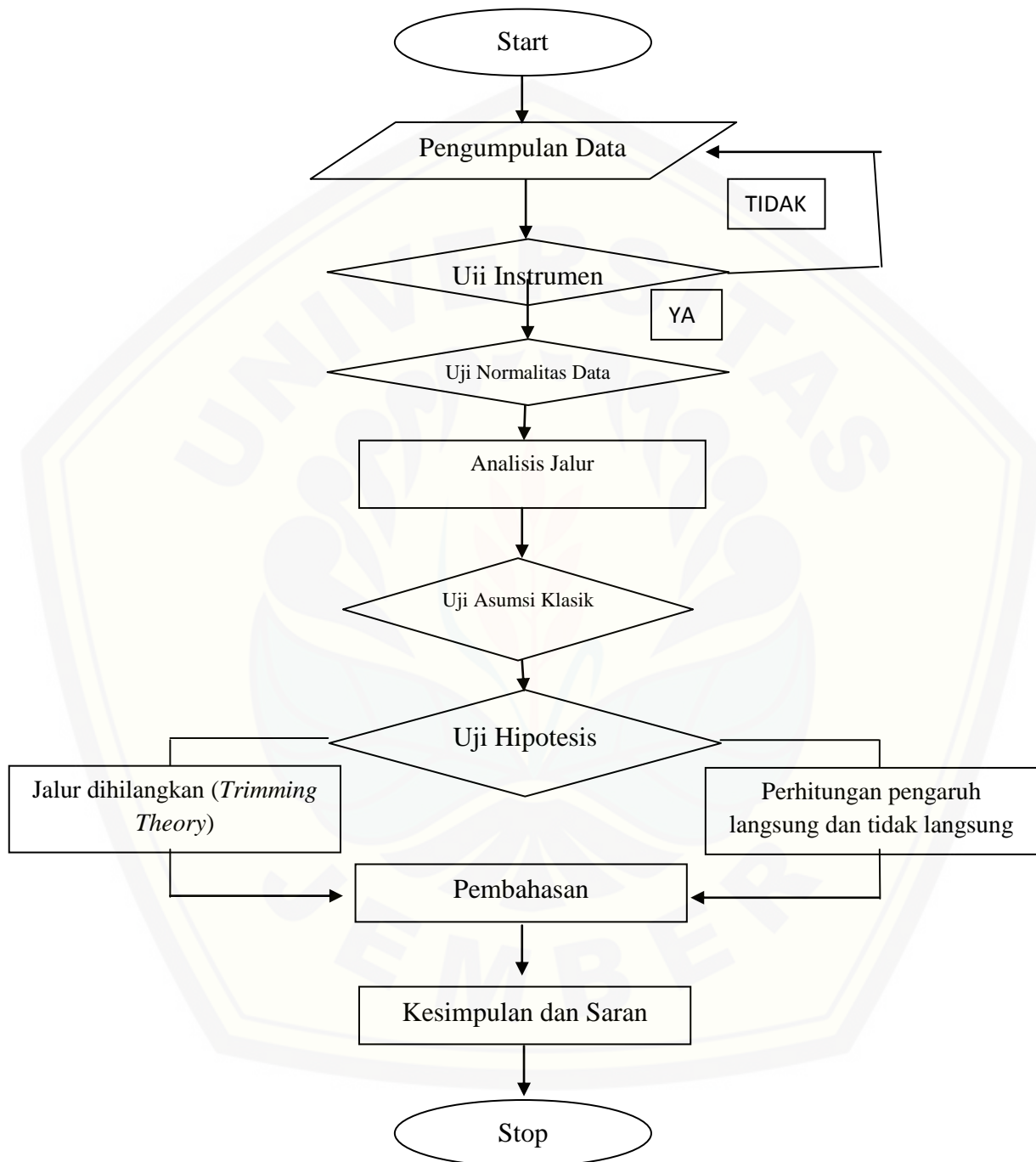
$$IE_{YX1} = X_1 \longrightarrow Z \longrightarrow Y$$

- 2) Pengaruh variabel Budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap Kinerja (Y) melalui Semangat kerja (Z)

$$IE_{YX2} = X_2 \longrightarrow Z \longrightarrow Y$$



### 3.9 Kerangka Pemecahan Masalah



Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah

Sumber: Data diolah

Keterangan:

1. Start adalah permulaan awal dalam melakukan penelitian.
2. Pengumpulan data, dimana semua data-data yang diperlukan untuk penelitian dikumpulkan baik data primer maupun sekunder.
3. Uji normalitas data, Uji Validitas dan Uji Reliabilitas. Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap data untuk mengetahui sejauh mana kehandalan alat ukur dan apakah alat ukur yang digunakan sudah sesuai.
  - a. Tidak artinya apabila data tidak valid dan tidak reliabel maka kembali pada pengumpulan data,
  - b. Ya artinya apabila data valid dan reliabel maka lanjut pada pengujian selanjutnya.
4. Analisis jalur (*Path Analysis*). Dengan melakukan analisis jalur untuk mengetahui pengaruh langsung maupun pengaruh tidak langsung variabel bebas terhadap variabel terikat.
5. Uji asumsi klasik, pengolahan data dengan uji normalitas, uji multikolinieritas dan uji heteroskedastisitas.
6. Uji hipotesis, menggunakan Uji t untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh antar variabel. Uji t dibagi menjadi dua tahapan, yaitu:
  - a. Berdasarkan perhitungan Uji t, jika terdapat jalur yang tidak signifikan maka dilakukan perhitungan ulang dengan menghilangkan jalur yang menurut pengujian tidak signifikan (*Trimming Theory*).
  - b. Jika jalur terbukti signifikan pada Uji t, maka dapat dilakukan perhitungan pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung.
7. Pembahasan hasil penelitian.
8. Kesimpulan dari penelitian.
9. Stop adalah akhir dari penelitian.

## BAB 5. PENUTUP

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan tentang pengaruh komunikasi ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), dan semangat kerja ( $Z$ ) variabel terikat kinerja karyawan ( $Y$ ) maka dapat diambil beberapa kesimpulan seperti berikut ini:

1. Komunikasi berpengaruh terhadap semangat kerja. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa semakin baik komunikasi yang ditawarkan maka semakin banyak karyawan yang akan merasakan semangat kerja.
2. Budaya organisasi berpengaruh terhadap semangat kerja. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa semakin baik budaya organisasi yang ditawarkan maka semakin banyak karyawan yang akan merasakan semangat kerja.
3. Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa semakin baik komunikasi yang ditawarkan maka semakin baik kinerja.
4. Budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa semakin baik budaya organisasi yang ditawarkan maka semakin baik kinerja.
5. Semangat kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa semakin baik semangat kerja yang ditawarkan maka semakin baik kinerja.

### 5.2 Saran

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka saran yang dapat diberikan kepada peneliti dan pihak terkait,

1. Bagi peneliti selanjutnya dapat menggunakan variabel lain sebagai variabel yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan berdasarkan keadaan yang terjadi pada objek penelitian, sehingga hasil penelitian sesuai dengan keadaan yang sebenarnya terjadi.

2. Ada beberapa hal yang harus diperhatikan bagi perusahaan dalam pencapaian hasil yang maksimal. Pertimbangan untuk membangun kualitas perusahaan yaitu:
  - a. Komunikasi dapat ditingkatkan dengan cara sering mengadakan kegiatan yang melibatkan semua karyawan, seperti mengadakan kegiatan makan bersama atau liburan bersama sehingga meningkatkan hubungan komunikasi secara emosional.
  - b. Budaya organisasi menyesuaikan dengan kemampuan karyawan. Contohnya seperti memberikan ruang terhadap karyawan untuk menyampaikan keluhannya terhadap kebijakan perusahaan, sehingga perusahaan mampu memahami serta menyesuaikan kondisi budaya perusahaan terhadap kemampuan karyawan.
  - c. Semangat kerja dapat dijaga dengan memberikan motivasi. Contohnya seperti pemberian hadiah atau saran terhadap rekan kerja.
  - d. Kinerja karyawan melakukan evaluasi pada setiap divisi. Contohnya seperti melakukan kordinasi atau rapat skala kecil untuk menyampaikan hasil pekerjaan serta hambatan saat melakukan pekerjaan sehingga dapat mencari solusi bersama.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Aa. Anwar Prabu, Mangkunegara. 2006. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT. RefikaAditama.
- Ahmad, Tohardi. 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*, Universitas Tanjung Pura, Mandar Maju, Bandung
- Anwar, Sanusi. 2014. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta: Indeks
- Arikunto, Suharsimi. 2006. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Rineka Cipta
- BhuonoAgung, Nugroho. 2005. *Strategi Jitu Memilih Metode Statistika Penelitian Dengan SPSS*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Dwi, Priyatno. 2009. *Mandiri Belajar SPSS*. Yogyakarta: Mediakom.
- Fuad , Mas'ud . 2004. *Survai Diagnosis Organisasional, Konsep dan Aplikasi*. Semarang : BP Undip.
- Gorda. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Denpasar : Widya Kriya Gematama
- Halsey, George D. 2003. *Bagaimana Memimpin dan Mengawasi Pegawai Anda*, Cetakan Ketiga Jakarta : Penerbit Rineka Cipta
- Hasibuan, Malayu SP. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ivancevich, Konopaske, Matteson. 2006. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Penerbit Erlangga
- Jonathan, Sarwono. 2006. *Analisis Data Penelitian Menggunakan SPSS*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi, (AlihBahasa V.A Yuwono, dkk)*. Edisi Bahasa Indonesia. Yogyakarta: ANDI
- Mangkunegara, Aa. Anwar Prabu..2008. *Manajemen SumberDaya Manusia Perusahaan*. Bandung: Rosda.
- Mathis, R. L., dan J.H. Jackson.2006. *Manajemen SumberDaya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat

- Moeheriono. 2012. *Perencanaan, Aplikasi dan Pengembangan Indikator Kinerja Utama Bisnis dan Public*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Mohammad, Mahsun. 2006. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: BPFE
- Murti, Sumarni, dan Wahyuni Salamah. 2006. *Metodologi Penelitian dan Bisnis*. Yogyakarta: Andi.
- Rivai, Veithzal. 2006. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia
- Sarjono, Haryadi dan Winda Julianita. 2011. *SPSS vs LISREL: Sebuah Pengantar, Aplikasi untuk Riset*. Jakarta: Salemba Empat
- Singgih, Santoso. 2004. *SPSS Versi 12*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Siagian, Sondang P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Singarimbun, M. dan Effendi, S. 1989. *Metode Penelitian Survai*. Jakarta: Pustaka LP3ES Indonesia.
- Sri, Handayani. 2001. *Pengaruh Komputer Mikro Terhadap Kinerja dan Kepuasan Akuntan Publik*. Tesis. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- Sugiyono. 2009. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- Suryadi, Prawirosentono. 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: BPFE
- T. Hani, Handoko. 2006. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Tubbs, L Stewart dan Moss Sylvia. 2001. *Human Communication (konteks-konteks komunikasi)*. Remaja Rosda karya. Bandung.
- Uma, Sekaran. 2006. *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis*. Edisi 4. Buku 1, Jakarta: Salemba Empat.
- Umar, Husein. 2002. *Metode Riset Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

**LAMPIRAN 1. KUESIONER****PENGARUH KOMUNIKASI DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI SEMANGAT KERJA DI KANTOR PERWAKILAN BANK INDONESIA JEMBER**

Yth.

Saudara Responden Penelitian

Di Tempat

Dengan hormat,

Dalam rangka menyusun skripsi yang berjudul “Pengaruh Komunikasi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Semangat Kerja Di Kantor Perwakilan Bank Indonesia Jember”, maka saya:

Nama : Ronny Ferdika

NIM : 120810201143

Jurusan : S1 Manajemen

Dengan kerendahan hati memohon kesediaan Saudara untuk mengisi pernyataan dalam kuesioner yang terlampir. Jawaban Saudara akan sangat membantu keberhasilan penelitian yang saya lakukan. Saya akan sangat menghargai setiap jawaban yang Saudara berikan dan tetap menjaga kerahasiaan identitas dan informasi yang telah diberikan, serta tidak akan berpengaruh terhadap kedudukan dan status. Hasil jawaban dari kuesioner ini semata-mata hanya untuk kepentingan penelitian.

Demikian surat permohonan ini saya buat, atas kesediaan dan partisipasinya saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Ronny Ferdika

NIM. 120810201143

**IDENTITAS PRIBADI RESPONDEN**

1. No. Responden : ..... (diisi oleh peneliti)
2. Usia : ..... tahun
3. Jenis Kelamin : ..... (L/P)

**PETUNJUK PENGISIAN KUISIONER**

Pilihlah jawaban pada kolom yang telah tersedia dengan memilih salah satu jawaban dengan memberi **tanda centang** (✓) pada kolom yang sesuai dengan penilaian anda.

- a. SANGAT SETUJU = SS
- b. SETUJU = S
- c. CUKUP SETUJU = CS
- d. TIDAK SETUJU = TS
- e. SANGAT TIDAK SETUJU = STS



**Komunikasi (X1)**

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Saya mengerti penjelasan dari tugas pekerjaan.					
2.	Saya nyaman saat berkomunikasi di tempat kerja.					
3.	Saya dapat menerapkan arahan yang diberikan oleh pimpinan.					
4.	Saya akrab dengan pegawai di kantor.					
5.	Saya memahami apa yang disampaikan oleh atasan.					

**Budaya Organisasi (X2)**

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Saya melakukan tugas sesuai dengan standar kinerja yang ditetapkan.					
2.	Perlu mendapatkan perlakuan sesuai kebijakan					
3.	Saya menerapkan aturan yang diperlakukan.					
4.	Saya dapat melakukan kerjasama saat melakukan pekerjaan.					

**Semangat Kerja (Z)**

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Saya disiplin dalam melakukan pekerjaan.					
2.	Saya merasa senang menjalankan pekerjaan					
3.	Saya mampu bekerja sama dengan rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan					
4.	Saya melakukan pekerjaan secara bertanggungjawab.					

**Kinerja (Y)**

No.	Pernyataan	Jawaban				
		SS	S	CS	TS	STS
1.	Saya teliti dalam melakukan pekerjaan.					
2.	Saya menyelesaikan berbagai pekerjaan yang diberikan.					
3.	Saya menerima pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab saya.					
4.	Saya saling membantu terhadap pegawai yang kesulitan dalam melakukan tugasnya.					
5.	Saya mampu mengatasi masalah yang ada di dalam pekerjaan.					

## Lampiran 2. Data Jawaban Responden

No	X1 .1	X1 .2	X1 .3	X1 .4	X1 .5	X2 .1	X2 .2	X2 .3	X2 .4	Z 1	Z 2	Z 3	Z 4	Y 1	Y 2	Y 3	Y 4	Y 5
1	4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4
2	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4
3	4	4	3	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4
5	3	4	4	3	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6	4	4	3	4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	5	4	4
7	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5
8	5	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4
9	5	4	3	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4
10	4	5	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	5
11	4	4	5	4	5	5	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4
12	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
13	5	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5
14	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4
15	4	4	3	4	3	4	3	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
16	4	3	5	4	4	4	4	3	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5
17	3	3	4	4	3	5	3	4	4	3	4	5	5	5	5	5	5	5
18	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4
19	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
21	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
22	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5
23	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5
24	4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
25	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5
26	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4
27	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4

28	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
30	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4
31	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
32	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
33	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4
34	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
35	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
36	4	3	5	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4
37	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4
38	5	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5
39	4	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	4
40	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
41	4	3	5	3	4	4	4	5	5	3	5	4	4	4	4	3	4	5
42	4	3	3	5	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4
43	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
44	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
45	5	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	4	5	5	4	4	5	5
46	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
47	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
49	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
50	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
51	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
52	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5
53	5	5	4	5	5	4	5	4	4	4	3	3	5	5	4	3	5	4
54	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4

5 5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	5	4	4
5 6	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4
5 7	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
5 8	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5
5 9	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
6 0	5	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5
6 1	4	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5
6 2	5	4	5	5	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5
6 3	4	5	3	4	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	5	5
6 4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5
6 5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	5	4	4
6 6	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	3	4	5	4
6 7	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4
6 8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
6 9	3	4	5	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4
7 0	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	5
7 1	5	5	4	4	4	5	4	5	3	4	5	3	3	3	3	3	4	5	5
7 2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7 3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
7 4	4	4	5	5	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4

## Lampiran 3. Deskriptif Responden dan Variabel

Jenis\_Kelamin

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Laki - laki	62	83.8	83.8	83.8
Valid Perempuan	12	16.2	16.2	100.0
Total	74	100.0	100.0	

Usia

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
20th-25th	12	16.2	16.2	16.2
26th-30th	14	18.9	18.9	35.1
31th-35th	13	17.6	17.6	52.7
Valid 36th-40th	9	12.2	12.2	64.9
41th-45th	11	14.9	14.9	79.7
45th-50th	7	9.5	9.5	89.2
>50th	8	10.8	10.8	100.0
Total	74	100.0	100.0	

X11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	2	2.7	2.7	2.7
4	37	50.0	50.0	52.7
5	35	47.3	47.3	100.0
Total	74	100.0	100.0	

X12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	5	6.8	6.8	6.8
	4	48	64.9	64.9	71.6
	5	21	28.4	28.4	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

**X13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.4	1.4	1.4
	3	5	6.8	6.8	8.1
	4	43	58.1	58.1	66.2
	5	25	33.8	33.8	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

**X14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	9	12.2	12.2	12.2
	4	41	55.4	55.4	67.6
	5	24	32.4	32.4	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

**X15**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	5.4	5.4	5.4
	4	45	60.8	60.8	66.2
	5	25	33.8	33.8	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

**X21**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	4	5.4	5.4	5.4
	4	36	48.6	48.6	54.1
	5	34	45.9	45.9	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

**X22**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	2.7	2.7	2.7
	4	48	64.9	64.9	67.6
	5	24	32.4	32.4	100.0
	Total	74	100.0	100.0	



**X23**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	7	9.5	9.5	9.5
	4	41	55.4	55.4	64.9
	5	26	35.1	35.1	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

**X24**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	1	1.4	1.4	1.4
	3	4	5.4	5.4	6.8
	4	43	58.1	58.1	64.9
	5	26	35.1	35.1	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

**Z11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.4	1.4	1.4
	4	42	56.8	56.8	58.1
	5	31	41.9	41.9	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

**Z12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	2.7	2.7	2.7
	4	48	64.9	64.9	67.6
	5	24	32.4	32.4	100.0

**Z12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	2.7	2.7	2.7
	4	48	64.9	64.9	67.6
	5	24	32.4	32.4	100.0
Total		74	100.0	100.0	

**Z13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	51	68.9	68.9	68.9
	5	23	31.1	31.1	100.0
Total		74	100.0	100.0	

**Z14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	1	1.4	1.4	1.4
	4	43	58.1	58.1	59.5
	5	30	40.5	40.5	100.0
Total		74	100.0	100.0	

**Y11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	45	60.8	60.8	60.8
	5	29	39.2	39.2	100.0
Total		74	100.0	100.0	

**Y12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	3	3	4.1	4.1	4.1
	4	57	77.0	77.0	81.1
	5	14	18.9	18.9	100.0
Total		74	100.0	100.0	



Y13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	50	67.6	67.6	67.6
	5	24	32.4	32.4	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

Y14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	34	45.9	45.9	45.9
	5	40	54.1	54.1	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

Y15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	44	59.5	59.5	59.5
	5	30	40.5	40.5	100.0
	Total	74	100.0	100.0	

**Lampiran 4. Hasil Uji Validitas Data**

Hasil Komunikasi (X1)

		Correlations					
		X11	X12	X13	X14	X15	X1
X11	Pearson Correlation	1	.083	.232	.128	.028	.554
	Sig. (2-tailed)		.481	.046	.277	.813	.000
	N	74	74	74	74	74	74
X12	Pearson Correlation	.083	1	.352	.029	.108	.594
	Sig. (2-tailed)	.481		.002	.805	.360	.000
	N	74	74	74	74	74	74
X13	Pearson Correlation	.232	.352	1	.146	-.157	.634
	Sig. (2-tailed)	.046	.002		.214	.181	.000
	N	74	74	74	74	74	74
X14	Pearson Correlation	.128	.029	.146	1	-.124	.493
	Sig. (2-tailed)	.277	.805	.214		.293	.000
	N	74	74	74	74	74	74
X15	Pearson Correlation	.028	.108	-.157	-.124	1	.300
	Sig. (2-tailed)	.813	.360	.181	.293		.009
	N	74	74	74	74	74	74
X1	Pearson Correlation	.554	.594	.634	.493	.300	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.009	
	N	74	74	74	74	74	74

## Hasil Budaya Organisasi (X2)

## Correlations

		X21	X22	X23	X24	X2
X21	Pearson Correlation	1	.360	.382	-.004	.747
	Sig. (2-tailed)		.002	.001	.973	.000
	N	74	74	74	74	74
X22	Pearson Correlation	.360	1	.442	-.252	.623
	Sig. (2-tailed)	.002		.000	.030	.000
	N	74	74	74	74	74
X23	Pearson Correlation	.382	.442	1	-.216	.692
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.064	.000
	N	74	74	74	74	74
X24	Pearson Correlation	-.004	-.252	-.216	1	.264
	Sig. (2-tailed)	.973	.030	.064		.023
	N	74	74	74	74	74
X2	Pearson Correlation	.747	.623	.692	.264	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.023	
	N	74	74	74	74	74

## Hasil Semangat Kerja (Z)

## Correlations

		Z11	Z12	Z13	Z14	Z1
Z11	Pearson Correlation	1	.310	.320	.063	.697
	Sig. (2-tailed)		.007	.005	.594	.000
	N	74	74	74	74	74
Z12	Pearson Correlation	.310	1	.351	-.032	.666
	Sig. (2-tailed)	.007		.002	.788	.000
	N	74	74	74	74	74
Z13	Pearson Correlation	.320	.351	1	.000	.657
	Sig. (2-tailed)	.005	.002		.995	.000
	N	74	74	74	74	74
Z14	Pearson Correlation	.063	-.032	.000	1	.432
	Sig. (2-tailed)	.594	.788	.995		.000
	N	74	74	74	74	74
Z1	Pearson Correlation	.697	.666	.657	.432	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	74	74	74	74	74





## Hasil Kinerja (Y)

## Correlations

		Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y1
Y11	Pearson Correlation	1	.224	.449	.185	.014	.625
	Sig. (2-tailed)		.055	.000	.115	.908	.000
	N	74	74	74	74	74	74
Y12	Pearson Correlation	.224	1	.091	.182	.153	.537
	Sig. (2-tailed)	.055		.442	.121	.192	.000
	N	74	74	74	74	74	74
Y13	Pearson Correlation	.449	.091	1	.117	.016	.552
	Sig. (2-tailed)	.000	.442		.319	.893	.000
	N	74	74	74	74	74	74
Y14	Pearson Correlation	.185	.182	.117	1	.540	.689
	Sig. (2-tailed)	.115	.121	.319		.000	.000
	N	74	74	74	74	74	74
Y15	Pearson Correlation	.014	.153	.016	.540	1	.587
	Sig. (2-tailed)	.908	.192	.893	.000		.000
	N	74	74	74	74	74	74
Y1	Pearson Correlation	.625	.537	.552	.689	.587	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	74	74	74	74	74	74

**Lampiran 5. Hasil Uji Reliabilitas**

Hasil Komunikasi (X1)

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.729	5

Hasil Budaya Organisasi (X2)

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.788	4

Hasil Semangat Kerja (Z)

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.782	4

Hasil Kinerja (Y)

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.793	5

## Lampiran 6. Hasil Uji Normalitas Data

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Komunikasi	Budaya Organisasi	Semangat Kerja	Kinerja
N		74	74	74	74
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	21.3083	17.0833	17.0833	21.8750
	Std. Deviation	1.81402	1.68325	1.60662	1.95135
Most Extreme Differences	Absolute	.134	.170	.154	.215
	Positive	.134	.170	.154	.215
	Negative	-.110	-.135	-.108	-.135
Kolmogorov-Smirnov Z		1.470	1.859	1.687	2.352
Asymp. Sig. (2-tailed)		.127	.052	.107	.085
a. Test distribution is Normal.					

**Lampiran 7. Hasil Analisis Jalur****Hasil Analisis Jalur X1, X2 Terhadap Z**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	8.199	1.727		4.748	.000		
	Komunikasi	.186	.083	.210	2.247	.027	.789	1.267
	Budaya Organisasi	.288	.089	.302	3.228	.002	.789	1.267

a. Dependent Variable: Semangat Kerja

**Hasil Analisis Jalur X1, X2, Z Terhadap Y**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	7.467	2.110		3.539	.001		
	Komunikasi	.369	.105	.364	3.726	.009	.756	1.322
	Budaya Organisasi	.329	.104	.283	3.154	.002	.724	1.380
	Semangat Kerja	.429	.103	.353	4.149	.000	.807	1.240

a. Dependent Variable: Kinerja

**Lampiran 8. Hasil Uji Asumsi Klasik**

Hasil Uji Multikolinearitas

X1, X2 Terhadap Z

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	8.199	1.727		4.748	.000		
Komunikasi	.186	.083	.210	2.247	.027	.789	1.267
Budaya Organisasi	.288	.089	.302	3.228	.002	.789	1.267

a. Dependent Variable: Semangat Kerja

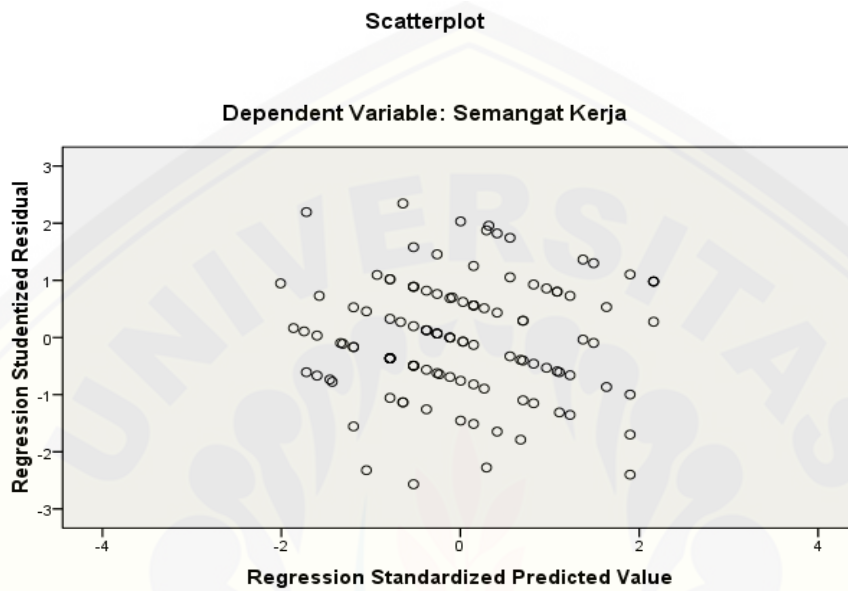
X1, X2, Z Terhadap Y

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	7.467	2.110		3.539	.001		
Komunikasi	.369	.105	.364	3.726	.009	.756	1.322
Budaya Organisasi	.329	.104	.283	3.154	.002	.724	1.380
Semangat Kerja	.429	.103	.353	4.149	.000	.807	1.240

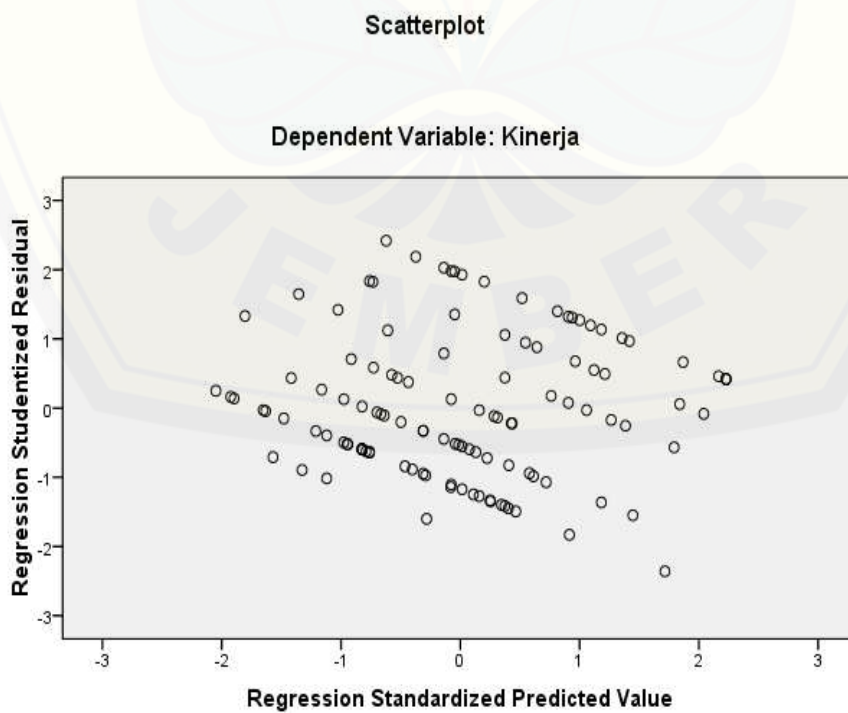
a. Dependent Variable: Kinerja

**Lampiran 9. Hasil Uji Heteroskedastisitas**

X1, X2 Terhadap Y

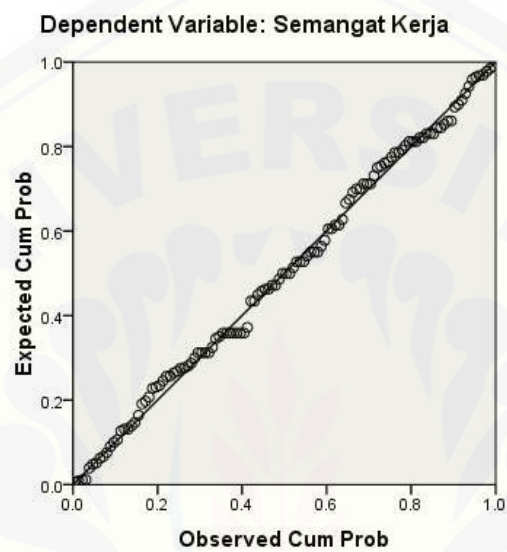


X1, X2, Z Terhadap Y

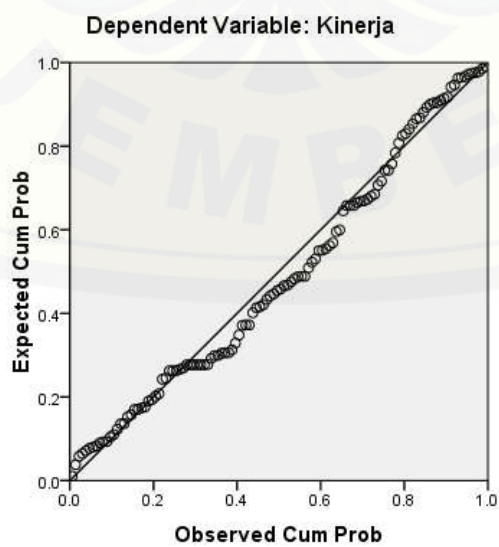


**Lampiran 10. Hasil Uji Normalitas Model**

X1, X2, Terhadap Z

**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**

X1, X2, Z Terhadap Y

**Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual**

**Lampiran 11. Hasil Uji Hipotesis**

X1, X2 Terhadap Z

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	8.199	1.727		4.748	.000		
Komunikasi	.186	.083	.210	2.247	.027	.789	1.267
Budaya Organisasi	.288	.089	.302	3.228	.002	.789	1.267

a. Dependent Variable: Semangat Kerja

**ANOVA<sup>b</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	59.409	2	29.704	14.027	.000 <sup>a</sup>
	Residual	247.758	117	2.118		
	Total	307.167	119			

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

b. Dependent Variable: Semangat Kerja

X1, X2, Z Terhadap Y

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	7.467	2.110		3.539	.001		
Komunikasi	.369	.105	.364	3.726	.009	.756	1.322
Budaya Organisasi	.329	.104	.283	3.154	.002	.724	1.380
Semangat Kerja	.429	.103	.353	4.149	.000	.807	1.240

a. Dependent Variable: Kinerja

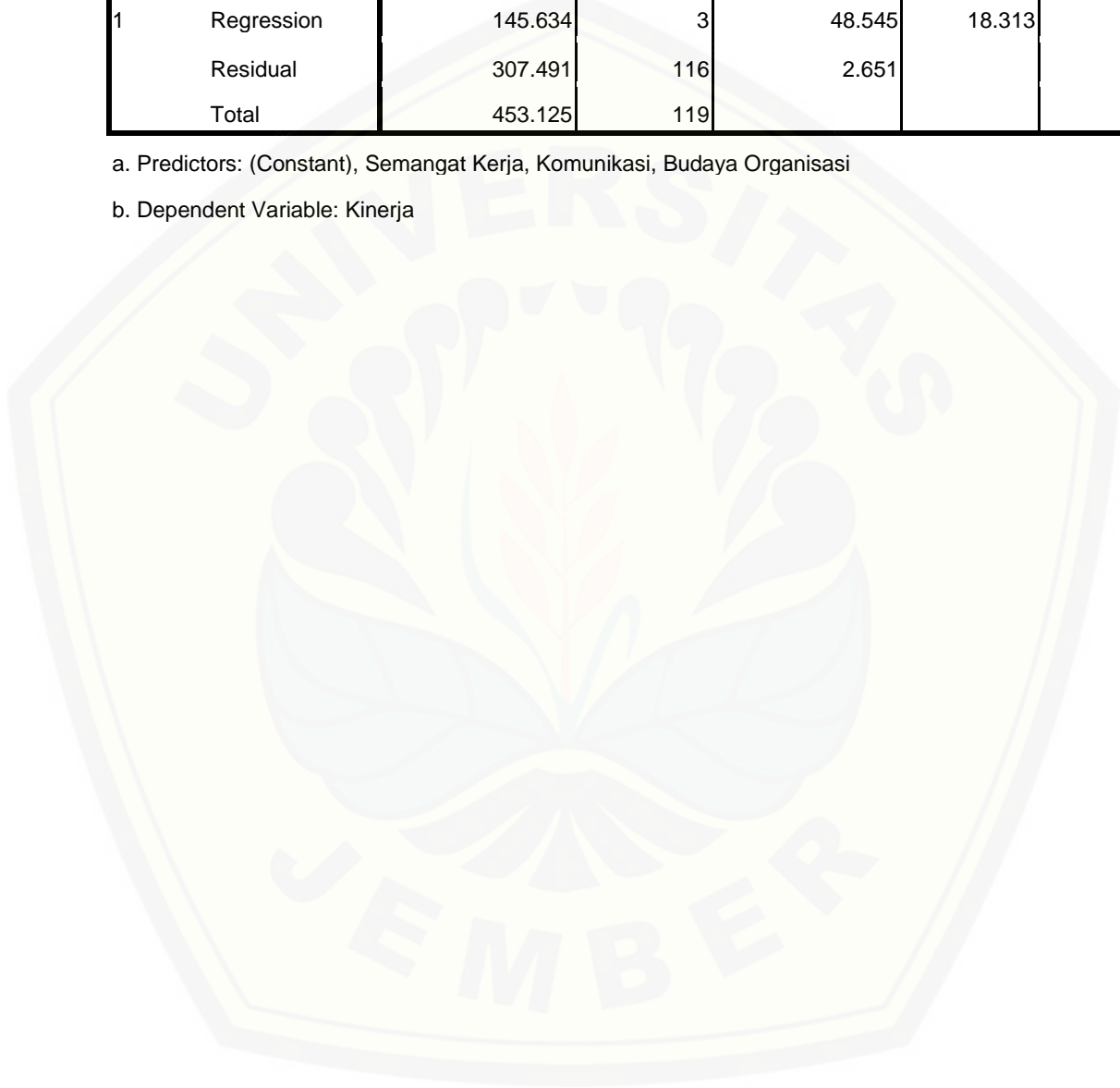


ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	145.634	3	48.545	18.313	.000 <sup>a</sup>
	Residual	307.491	116	2.651		
	Total	453.125	119			

a. Predictors: (Constant), Semangat Kerja, Komunikasi, Budaya Organisasi

b. Dependent Variable: Kinerja



Lampiran 12. R tabel

DF= N-2	Tingkat signifikansi untuk uji satu arah				
	0.05	0.025	0.01	0.005	0.0005
	Tingkat signifikansi untuk uji dua arah				
	0.1	0.05	0.02	0.01	0.001
61	0.2091	0.2480	0.2925	0.3223	0.4048
62	0.2075	0.2461	0.2902	0.3198	0.4018
63	0.2058	0.2441	0.2880	0.3173	0.3988
64	0.2042	0.2423	0.2858	0.3150	0.3959
65	0.2027	0.2404	0.2837	0.3126	0.3931
66	0.2012	0.2387	0.2816	0.3104	0.3903
67	0.1997	0.2369	0.2796	0.3081	0.3876
68	0.1982	0.2352	0.2776	0.3060	0.3850
69	0.1968	0.2335	0.2756	0.3038	0.3823
70	0.1954	0.2319	0.2737	0.3017	0.3798
71	0.1940	0.2303	0.2718	0.2997	0.3773
72	0.1927	0.2287	0.2700	0.2977	0.3748
73	0.1914	0.2272	0.2682	0.2957	0.3724
74	0.1901	0.2257	0.2664	0.2938	0.3701
75	0.1888	0.2242	0.2647	0.2919	0.3678
76	0.1876	0.2227	0.2630	0.2900	0.3655
77	0.1864	0.2213	0.2613	0.2882	0.3633
78	0.1852	0.2199	0.2597	0.2864	0.3611
79	0.1841	0.2185	0.2581	0.2847	0.3589
80	0.1829	0.2172	0.2565	0.2830	0.3568
81	0.1818	0.2159	0.2550	0.2813	0.3547
82	0.1807	0.2146	0.2535	0.2796	0.3527
83	0.1796	0.2133	0.2520	0.2780	0.3507
84	0.1786	0.2120	0.2505	0.2764	0.3487
85	0.1775	0.2108	0.2491	0.2748	0.3468
86	0.1765	0.2096	0.2477	0.2732	0.3449
87	0.1755	0.2084	0.2463	0.2717	0.3430
88	0.1745	0.2072	0.2449	0.2702	0.3412
89	0.1735	0.2061	0.2435	0.2687	0.3393
90	0.1726	0.2050	0.2422	0.2673	0.3375