

Pengaruh Kepemimpinan Organisasi, Budaya Organisasi, Dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan STMIK Bani Saleh, Bekasi

**Sri Raharjo Saptono Saputra
Darlius**

Itasa0607@gmail.com
darlius.rintok@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan organisasi, budaya organisasi dan komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan STMIK Bani Saleh. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, variabel dalam penelitian ini adalah Pengaruh Kepemimpinan Organisasi, Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasi dan kinerja karyawan. Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan STMIK Bani Saleh yang jumlahnya 144 orang. Teknik pengumpulan data menggunakan angket, analisa yang digunakan adalah analisis regresi berganda.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap semua kinerja karyawan di Sekolah Tinggi dibawah Yayasan Bani Saleh) baik secara langsung maupun melalui komunikasi

Kata Kunci: Kepemimpinan Organisasi, Budaya Organisasi, Komunikasi Organisasi dan Kinerja karyawan

1.1. Latar Belakang Penelitian

Tidak ada sebuah kegiatan di dalam lingkungan bisnis organisasi yang berjalan sendiri tanpa ada pergerakan. Tidak mungkin adanya usaha atau organisasi yang selalu bersifat statis, karena semua pasti akan menginginkan adanya perubahan. Perubahan yang diakibatkan oleh keadaan lingkungan yang dinamis dan kompetitif tersebut akan membawa dampak pada perubahan yang diharapkan lebih besar atau menguntungkan. Tanpa adanya kompetensi yang didukung oleh sumberdaya manusia yang handal, maka organisasi akan mengalami kesulitan untuk dapat bersaing dengan organisasi-organisasi lain.

Masalah sumber daya manusia saat ini masih tetap menjadi pusat perhatian

dan tumpuan bagi suatu organisasi untuk dapat bertahan di era globalisasi yang diiringi dengan tingkat persaingan yang semakin ketat. Salah satu pelaksanaan manajemen sumber daya manusia yaitu adanya system penilaian terhadap kinerja yang disebut dengan penilaian kinerja.

Menurut Amir (2016:33) kinerja adalah tampilan perilaku atau Sebuah perguruan tinggi dianggap berkinerja(atau berhasil) apabila institusi tersebut mampu memenuhi persyaratan *stakeholder*, lebih efektif dan efisien dibandingkan dengan pesaingnya. Di dalam bidang ilmu manajemen memang tidak mudah untuk mendefinisikan karena dimensinya sangat luas. Definisi yang diberikan lebih banyak menyebutkan isi, atribut, atau dimensinya. Kinerja hanya dapat diberikan sebagai penilaian setelah sebuah tugas kerja diselesaikan. Hal ini seperti yang disebutkan dalam ilustrasi petunjuk orchestra. Nilai kinerjanya yang berbentuk tepuk tangan dari penonton, diberikan hanya setelah petunjuk selesai. Untuk itu di dunia kerja seorang dianggap berkinerja (atau berhasil) apabila institusi tersebut mampu memenuhi persyaratan stakeholder, lebih efektif dan efisien dibandingkan dengan pesaingnya. Bagaimana seorang karyawan tidak berkinerja atau memiliki kinerja yang lebih efisien dan efektif, tidak akan mencapai target atau tujuan sebuah institusinya. Semua masih berdasarkan warisan tidak ada berinovasi dan kreatif.

Tabel 1. Kampus Di Bawah Yayasan Bani Saleh

No	Nama Kampus	Alamat	Akreditasi Institusi	Status
1	STMIK Bani Saleh	Jl. M. Hasibuan No 69, Kota Bekasi	C	Aktip
2	STIKes Bani Saleh	Jl. RA Kartini No 66 Kota Bekasi	C	Aktip
3	STAI Bani Saleh	Jl. M. Hasibuan No. 69, Kota Bekasi	C	Aktip

Dari table diatas adalah hasil akreditasi institusi, maka harus memperbaiki proses pengelolaan disesuaikan dengan standar mutu yang sudah ditetapkan oleh BAN-PT. Akreditasi yang dilakukan oleh pihak pemerintah. Akreditasi merupakan penentuan standar mutu dan penilaian suatu lembaga pendidikan (pendidikan tinggi) oleh pihak di luar lembaga yang independen. Evaluasi dan penilaian dalam rangka akreditasi institusi dilakukan oleh team asesor yang terdiri atas pakar yang memahami hakikat pengelolaan perguruan tinggi. Perguruan Tinggi yang sudah terakreditasi juga menjadi media informasi bagi para calon mahasiswa atau orang tua, pasar kerja, dan organisasi penyandang dana mengenai kualitas PT serta lulusannya. Dan manfaat bagi PT yang bersangkutan, mereka akan mendapatkan informasi untuk lebih meningkatkan kualitas dan perencanaan akademiknya. Mereka juga akan lebih mudah menjangkau kemitraan dengan institusi lain dari dalam maupun luar negeri

Kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk dapat mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan.(Robbiins, 2003:40) Dalam kepemimpinan strategi adalah bagaimana cara pemimpin mempengaruhi semua keefektifan organisasi. Keefektifan di dalam sebuah organisasi adalah kemakmuran dan kelangsungan hidup organisasi jangka panjang dan hal ini tergantung pada jenis factor penentu kinerja. Dalam proses kepemimpinan mempengaruhi kinerja yaitu adaptasi terhadap lingkungan, efisiensi dan proses yang dapat diandalkan dan sumber daya manusia dan hubungan antar manusia. (Yukl, 2015, 421).

Lulusan pendidikan tinggi yang bermutu tampak pada kualitas lulusan yang memiliki wawasan yang luas, kompetensi secara unggulan, berkarakter, serta dapat menembus persaingan kerja secara global. Sedangkan program perguruan tinggi seharusnya direncanakan secara matang, di jalankan melalui proses yang dinamis dan terkontrol dengan tujuan untuk memuaskan setiap pengguna jasa pendidikan. Adapun SDM perguruan tinggi yang bermutu harus dimiliki oleh setiap tenaga Pendidik dan tenaga kependidikan dengan memiliki seperangkat *hard skildan soft skill* yang mendukung mutu perguruan tinggi. (Aziz, 2016:26)

Tabel 2. Pendidikan Dosen Yayasan Bani Saleh

No	Kampus	Status	D3	S1	S2	S3
1	STMIK Bani Saleh	Dosen	0	9	131	0
2	STIKes Bani Saleh	Dosen	0	3	48	0
3	STAI Bani Saleh	Dosen	0	2	33	0

Dari table diatas menunjukkan akan kekurangan SDM yang lulusan S3. Karena salah satu standar mutu harus memiliki lulusan S3 yang sesuai dengan kopentensinya. Dengan persaingan perguruan tinggi semakin lama semakin banyak dan peraturan-peraturan pemerintah semakin ketat, timbulah sebuah masalah yang dihadapi semua perguruan tinggi terutama yang swasta. Menjaga mutu perguruan tinggi sangatlah berat. Membutuhkan SDM yang bagus dan manajemen mutu perguruan tinggi yang konsisten. Perguruan tinggi yang bernutu harus mampu mengantarkan *out put* lulusan memiliki seperangkat pengetahuan, *skill*, berkarakter, atau memiliki kematangan secara intelektual, emosional dan spiritual serta mampu menguasai dan diterima dalam persaingan dunia kerja yang semakin kompetitif, atau bahkan mampu menciptakan lapangan kerja secara kreatif dan produktif.

Table 3. Akreditasi Setiap Jurusan

NO	Kampus	Prodi	Akreditasi
1	STMIK Bani Saleh	Tehnik Informatika	C
		Sistem Informasi	C
		Managemen Infomatika	B
		Akuntansi Komputer	B
		Tehnik Komputer	C
2	STIKes Bani Saleh	Farmasi (S1)	C
		Keperawatan (S1)	C
		Kebidanan (D3)	B
		Keperawatan (D3)	C
3	STAI	Pendidikan Guru Madrasah Ibtidaiyah	C
		PIAUD	C

Dari table diatas menunjukan sebagian besar bahwa kualitas dari setiap jurusan rata-rata C. Maka harus ditingkatkan karena sebagai standar mutu lembaga pendidikan perguruan tinggi baik mutu dan daya saing terhadap lulusannya dapat menjamin tetang proses belajar.

Budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikatif, dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak tampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kinerja. Budaya organisasi menunjukkan ciri-ciri, sifat, atau karakteristik tertentu yang menunjukkan kesamaannya. Terminologi yang dipergunakan para ahli untuk menunjukkan karakteristik budaya organisasi sangat bervariasi. Hal tersebut menunjukkan beragamnya ciri, sifat, dan elemen yang terdapat dalam budaya organisasi. Budaya dalam suatu organisasi berkembang dengan kuat, sehingga dalam kondisi demikian, setiap pegawai mengetahui dengan baik tujuan organisasi yang akan dicapainya serta mempengaruhi produktivitas kerja di dalam organisasi. Budaya organisasi berdampak pada kinerja jangka panjang organisasi, bahkan mungkin merupakan factor penting dalam menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. (Sudaryono, 2014 : 77).

Table 4. Kegiatan Koordinasi Karyawan

No	Kegiatan	Waktu	Tempat	Keterangan
1	Rapat Managemen	Senin, Jam 9:00	Ruang Rapat	Setiap Institusi
2	Pengajian setiap institusi	Minggu ke 2	Ruang Rapat	
3	Pengajian Gabungan	Minggu 1	Masjid Yayasan	
4	Pengajian Romadhon	Bulan Romadhon	Aula Yayasan	
5	Rapat Koordinasi semua Institusi	Awal Tahun Ajaran	Aula Yayasan	

Dari table diatas ada sebuah kebiasaan atau tradisi kegiatan yang diadakan untuk saling silaturahmi dan koordinasi dengan sesama institusi dan dengan pengurus yayasan sebagai pemyampai laporan dan pengembangan isntitusi yayasan. Sering adanya komunikasi dan koordinasi seharusnya ada upaya upaya dalam meningkatkan standarisasi dalam proses pembelajaran atau mencapai akan visi misi.

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (values), keyakinan-keyakinan (beliefs), asumsi-asumsi (assumptions), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya. Budaya organisasi juga di sebut budaya perusahaan, yaitu seperangkat nilai-nilai atau norma-norma yang telah relatif lama berlakunya, dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan) sebagai norma perilaku dalam menyelesaikan masalah-masalah organisasi (pemisahaan). Dalam budaya organisasi terjadi sosialisasi nilai-nilai dan menginternalisasi dalam diri para anggota, menjiwai orang per orang di dalam organisasi. Budaya organisasi sebagai perekat sosial dalam mempersatukan anggota-anggota dalam mencapai tujuan organisasi berupa ketentuan-ketentuan atau nilai-nilai yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para karyawan (Sutrisno, 2015: 2).

Komunikasi antar pribadi dan komunikasi kelompok adalah sebuah kategori komunikasi bagaimana

dapat berkomunikasi dalam organisasi dengan baik. Dengan kategori komunikasi itu sering kita dapati dalam sebuah organisasi. Komunikasi dengan sesama teman dan komunikasi jika dalam sebuah team atau kelompok. Komunikasi adalah aktifitas pemindahan pengertian yang mempunyai arti sangat penting bagi manusia dimana saja, termasuk di dalam organisasi, dan bisa berfungsi sebagai pengendali perilaku, motivasi, ekspresi emosi dan informasi. Tergantung dari sudut pandang yang dipergunakan, komunikasi memiliki bermacam-macam bentuk. Berdasarkan tingkatan organisasi, komunikasi dapat dibedakan menjadi komunikasi vertikal dan komunikasi horisontal. Komunikasi vertikal adalah komunikasi yang berlangsung antara bawahan dengan atasan didalam hirarki organisasi, sedangkan komunikasi horisontal adalah komunikasi yang berlangsung diantara para pejabat yang sederajat/selevel. Komunikasi vertikal dari atas dapat berupa perintah arahan, dan petunjuk; sedangkan komunikasi vertikal dari bawah dapat berupa pemberian usulan, laporan, masukan, dan memohon petunjuk. Komunikasi horisontal, karena terjadi diantara pejabat yang sederajat, biasanya dapat berupa koordinasi konsultasi dan konfirmasi. (Nimran, 2012 : 34)

Dalam hal ini peneliti ingin mengetengahkan tiga faktor, yaitu faktor kepemimpinan, faktor budaya organisasi, dan faktor komunikasi. Pemilihan ini didasarkan pada kenyataan bahwa tiga faktor tersebut paling sering muncul dalam teori yang membicarakan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan pada penjelasan latar belakang masalah dapat diidentifikasi-kan beberapa masalah sebagai berikut :

1. Apakah pemimpin dapat mempengaruhi dalam keefektifan organisasi ?
2. Apakah budaya organisasi dapat sebagai perekat social dan sebagai sistem nilai ?
3. Apakah komunikasi vertical dan horizontal yang terjadi sudah dapat menterjemahkan keinginan pimpinan untuk dapat tercapainya kinerja yang efektif.
4. Apakah karyawan sudah memiliki kinerja yang lebih efisien dan efektif

1.3. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diungkapkan sebelumnya, maka peneliti dapat merumuskan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan organisasi terhadap kinerja karyawan di STMIK Bani Saleh ?
2. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di STMIK Bani Saleh ?
3. Apakah terdapat pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan Sekolah Tinggi di bawah Yayasan Bani Saleh ?
4. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap komunikasi di Sekolah Tinggi di bawah Yayasan Bani Saleh?
5. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap komunikasi di Sekolah Tinggi di bawah Yayasan Bani Saleh?
6. Apakah terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui komunikasi di Sekolah Tinggi di bawah Yayasan Bani Saleh?
7. Apakah terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komunikasi di Sekolah Tinggi di bawah Yayasan Bani Saleh?

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan diadakannya penelitian ini adalah untuk menjawab dan menganalisa berbagai pertanyaan yang tertera dalam rumusan masalah. Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisa pengaruh kepemimpinan organisasi terhadap kinerja karyawan di Sekolah Tinggi di bawah Yayasan Bani Saleh.
2. Untuk menganalisa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di Sekolah Tinggi di bawah Yayasan Bani Saleh.
3. Untuk menganalisa pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan di Sekolah Tinggi di bawah Yayasan Bani Saleh.
4. Untuk menganalisa pengaruh kepemimpinan terhadap komunikasi di Sekolah Tinggi di bawah Yayasan Bani Saleh.

5. Untuk menganalisa pengaruh budaya organisasi terhadap komunikasi di Sekolah Tinggi di Yayasan Bani Saleh.
6. Untuk menganalisa kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui komunikasi di bawah STMIK Bani Saleh.
7. Untuk menganalisa budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komunikasi di bawah STMIK Bani Saleh.

1.5. Manfaat Penelitian

Peneliti berharap bahwa dengan adanya penelitian ini dapat membawa manfaat kepada beberapa pihak sebagai berikut:

1. Bagi Akademisi.
Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan tambahan dalam mengembangkan keilmuan dibidang manajemen sumber daya manusia tentang berbagai faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, khususnya untuk kepemimpinan organisasi, budaya organisasi dan komunikasi organisai.
2. Bagi Kampus STMIK Bani Saleh.
Penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan dan pengetahuan tambahan tentang faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, khususnya dilihat dari kepemimpinan organisasi, budaya organisasi dan komunikasi organisai.
3. Bagi peneliti.
Penelitian ini dapat dijadikan masukan tempat peneliti bekerja untuk mendalami tentang pengembangan Sumber daya manusia Sekolah Tinggi.

2.1. Kajian Pustaka

1. Kepemimpinan

Pengertian kepemimpinan adalah faktor kunci dalam suksesnya suatu organisasi serta manajemen. Kepemimpinan adalah entitas yang mengarahkan kerja para anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan yang baik diyakini mampu mengikat, mengharmonisasi, serta mendorong potensi sumber daya organisasi agar dapat bersaing secara baik.

Kepemimpinan tentu saja mengkaitkan aspek individual seorang pemimpin dengan konteks situasi di mana pemimpin tersebut menerapkan kepemimpinan. Kepemimpinan juga memiliki sifat kolektif dalam arti segala perilaku yang diterapkan seorang pimpinan akan memiliki dampak luas bukan bagi dirinya sendiri melainkan seluruh anggota organisasi.

Terlebih dahulu dibedakan konsep pemimpin (*leader*) dengan kepemimpinan (*leadership*). Pemimpin adalah individu yang mampu mempengaruhi anggota kelompok atau organisasi guna mendorong kelompok atau organisasi tersebut mencapai tujuan-tujuannya. Pemimpin menunjuk pada personal atau individu spesifik atau kata benda. Sementara itu, kepemimpinan adalah sifat penerapan pengaruh oleh seorang anggota kelompok atau organisasi terhadap anggota lainnya guna mendorong kelompok atau organisasi mencapai tujuan-tujuannya.

Stephen Robbins, misalnya mendefinisikan kepemimpinan sebagai Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuannya.(Robbins, 2003:40) Kata “kemampuan”, “pengaruh” dan “kelompok” adalah konsep kunci dari definisi Robbins.

Definisi kepemimpinan juga diajukan oleh Amirullah bahwa kepemimpinan adalah suatu factor kemanusiaan, mengikat suatu kelompok bersama dan memberi motivasi untuk tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oraganisasi sebelumnya. Tanpa kepemimpinan yang efektif (baik formal maupun informal) individu-individu maupun kelompok cenderung tidak memiliki arah, tidak puas dan kurang termotivasi.(Amirullah, 2015, p 1). Perbedaan kepemimpinan dan pemimpin adalah pemimpin adalah individu manusianya, sementara kepemimpinan adalah sifat yang melekat kepadanya sebagai pemimpin.

Kepemimpinan mutu perguruan tinggi penting mendapatkan perhatian khusus karena melalui kepemimpinan tersebut dapat menumbuhkan sikap komitmen secara bersama-sama dalam merealisasikan pengembangan mutu perguruan tinggi. (Aziz, 2016, p 67) Kepemimpinan pendidikan pada lini perguruan tinggi pada hakekatnyadapat dipahami sebagai upaya mengerakan, mempengaruhi, mendidik, memberikan arahan dan motivasi kepada sekelompok orang atau per individu dalam sebuah perguruan tinggi serta berani mengambil kebijakan dan keputusan secara tepat guna mengembangkan mutu pendidikan pada perguruan tinggi yang dikelola. (Aziz, 2016, p 78).

Kefektipan kemimpinan adalah batasan hingga sejauh mana seseorang memiliki karier yang sukses sebagai pemimpin. Sulit untuk mengevaluasi keefektipan pemimpin ketika terdapat banyak alternatif ukuran keefektipan dan tidak jelas ukuran mana yang paling relevan.

Menurut penulis dari pengertian-pengertian dari kepemimpinan sebuah bagaimana dapat mempengaruhi, bisa membawa perubahan, memberikan arahan dan motivasi, memfasilitasi individu dan kelompok guna mencapai tujuan yang sudah disepakati. Maka sangat tepatlah kepemimpinan yang dapat mempengaruhi dan mendapatkan kepercayaan yang bagus untuk dapat mencapai tujuannya.

2. Budaya Organisasi

Budaya Organisasi merupakan suatu kekuatan sosial yang tidak tampak. yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja. Secara tidak sadar tiap-tiap orang di dalam suatu organisasi mempelajari budaya yang berlaku di dalam organisasinya. Apalagi bila sebagai orang baru supaya dapat diterima oleh lingkungan tempat bekerja, ia berusaha mempelajari apa yang dilarang dan apa yang diwajibkan, apa yang baik dan apa yang buruk, apa yang benar dan apa apa yang salah. Dana apa yang yang harus dilakukan dan apa yang tidak boleh dilakukan didalam organisasi tempat bekerja.

Robbins (2006 : 725) menegaskan bahwa budaya menjalankan sejumlah fungsi dalam perusahaan. Pertama, budaya menciptakan perbedaan antara satu organisasi dan lainnya. Kedua, budaya memberikan rasa identitas ke anggota-anggota organisasi. Ketiga, budaya membantu timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas dari kepentingan diri pribadi seorang. Keempat, budaya merupakan perekat sosial yang membantu memersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dilakukan oleh karyawan. Budaya yang dianut dalam organisasi menurut Robbins (2006:724) ada yang bersifat kuat atau lemah. Organisasi yang mempunyai budaya yang kuat berarti budaya organisasi akan mempunyai pengaruh yang besar pada perilaku anggota-anggota organisasi. Budaya yang kuat ini dapat berdampak positif maupun negatif terhadap kinerja organisasi. Pengaruh positif budaya yang kuat akan memperhatikan kesepakatan yang tinggi dikalangan anggota mengenai apa yang harus dipertahankan sehingga dapat membina kesetiaan dan komitmen terhadap organisasi.

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (values), keyakinan-keyakinan (beliefs), asumsi-asumsi (assumptions), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya (Sutrisno, 2010:2). Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (values), keyakinan-keyakinan, asumsi-asumsi atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah- masalah organisasi (Darodjat, 2015: 236).

Menurut Yusuf (2017 : 88) bahwa budaya organisasi membentuk pola nilai- nilai, sikap-sikap, kepercayaan, kebiasaan-kebiasaan seseorang maupun kelompok dengan mempengaruhi perilaku kerja dan cara bekerja yang baik dalam organisasi. Di sisi lain juga budaya organisasi dapat dijelaskan sebagai sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan-kebiasaan dalam suatu organisasi yang saling berinteraksi sehingga menghasilkan norma-norma perilaku. Pada dasarnya, budaya ini diyakini mempunyai pengaruh besar terhadap kehidupan organisasi. Budaya juga merupakan suatu pola asumsi dasar yang ditemukan dan dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu karena mempelajari dan menguasai masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal, yang telah bekerja dengan cukup baik untuk dipertimbangkan secara layak dan karena

itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang dipersepsikan, berpikir dan dirasakan dengan benar dalam hubungan dengan masalah tersebut.

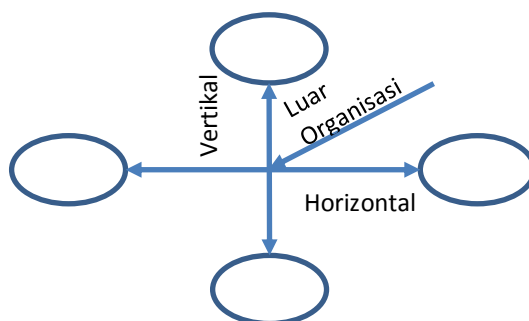
Berdasarkan pendapat akan fungsi diatas maka dapat disintesis, bahwa budaya adalah berfungsi sebagai perekat sosial dan sistem nilai yang mempengaruhi aktivitas suatu organisasi dalam menetapkan dan mencapai tujuan.

3. Komunikasi

Komunikasi adalah sebagai proses pemindahan atau pengalihan pengertian *transference of meaning*, sedangkan secara agak lengkap, istilah komunikasi dapat dirumuskan sebagai proses penyampaian, pesan dari satu sumber berita kepada penerima melalui saluran tertentu dengan tujuan untuk mendapatkan tanggapan dari penerima. (Nimran, 2016 : 31)

Proses komunikasi dalam struktur formal tersebut pada hakikatnya dapat dibedakan atas tiga dimensi, yaitu :

1. Dimensi vertikal, adalah dimensi komunikasi yang mengalir dari atas ke bawah dan sebaliknya dari bawah ke atas, seperti yang tergambar dalam susunan organisasi yang melukiskan hubungan kerja antara atasan dan bawahan.
2. Dimensi horizontal, yakni pengiriman dan penerimaan berita atau informasi yang dilakukan antara berbagai pejabat yang mempunyai kedudukan sama. Tujuan dari komunikasi ini untuk melakukan koordinasi. Komunikasi yang berdimensi horizontal ini sebagian dapat dilakukan dengan tertulis dan sebagian lain dilakukan secara lisan.
3. Dimensi luar organisasi, dimensi komunikasi ini timbul sebagai akibat dari kenyataan bahwa suatu organisasi tidak bisa hidup sendirian. Ia merupakan bagian dari lingkungannya. Karena itu organisasi membutuhkan berbicara atau beta komunikasi dengan pihak luar yang berada dalam lingkungannya tersebut. Dimensi ini bukan merupakan bandingan dari dua dimensi di atas. Dimensi ini tidak mengikuti sistem status organisasi seperti yang terlihat dalam kedua dimensi terdahulu. Dalam dimensi ini informasi masuk ke dalam suatu organisasi berasal dari luar, demikian pula sebaliknya suatu informasi dikirim dari suatu organisasi ke pihak luar. (Thoha, 2015:188).



Gambar 1. Tiga Dimensi Komunikasi Organisasi

Sumber : *Perilaku Organisasi, Thoha, 2015 : 189*

Di dalam struktur organisasi dikenal adanya tingkat-tingkat atau level hirarki, dan karenanya juga akan ikut menentukan sorak komunikasi yang berlangsung di dalamnya. Berdasarkan tingkatan organisasi, komunikasi dapat dibedakan menjadi komunikasi vertikal dan komunikasi horisontal. Komunikasi vertikal adalah komunikasi yang berlangsung antara bawahan dengan atasan didalam hirarki organisasi, sedangkan komunikasi horisontal adalah komunikasi yang berlangsung diantara para pejabat yang sederajat/selevel. Komunikasi vertikal dari atas dapat berupa perintah arahan, dan petunjuk; sedangkan komunikasi vertikal dari bawah dapat berupa pemberian usulan, laporan, masukan, dan memohon petunjuk. Komunikasi horisontal, karena terjadi diantara pejabat yang sederajat, biasanya dapat berupa koordinasi konsultasi dan konfirmasi. (Nimran, 2012 : 34)

Tersedianya arus komunikasi horisontal seringkali dilupakan dalam sebuah design organisasi. Jika departemen pemasaran berkomunikasi dengan departemen personalia dalam suatu organisasi, maka komunikasi itu disebut komunikasi horisontal. Komunikasi horisontal sangat penting bagi koordinasi dan integrasi dari beraneka ragam fungsi keorganisasian, misalnya antara bagian produksi dan penjualan dalam

organisasi bisnis. Komunikasi dari teman sejawat ke teman sejawat sering kali diperlukan untuk mengadakan koordinasi dan dapat juga memberikan kepuasan terhadap kebutuhan sosial. (Amirullah, Arifin Rois Khalikussabir, 2017 : 167 – 170)

Komunikasi horizontal ialah komunikasi secara mendatar, antara anggota staf dengan anggota staf, karyawan sesama karyawan, komunikasi horizontal bersifat tidak formal, mereka berkomunikasi satu sama lain bukan pada waktu mereka sedang bekerja, melainkan pada waktu istirahat (Fitriyani, 2013 : 524). Komunikasi horizontal menurut Arni Muhammad (2004:121) adalah pertukaran pesan diantara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya di dalam organisasi. Pesan yang mengalir menurut fungsi dalam organisasi diarahkan secara horizontal. Komunikasi horizontal tindak komunikasi ini berlangsung di antara karyawan ataupun bagian yang memiliki kedudukan yang setara.

Berdasarkan pendapat akan komunikasi maka dapat disimpulkan, komunikasi terjadi dan terlaksanakan dengan baik harus dengan minimal 2 jenis yaitu vertikal dan horizontal dalam proses komunikasi untuk mencapai tujuan organisasi.

4. Kinerja Karyawan

Banyak juga perguruan tinggi yang melaksanakan kegiatan lomba-lomba, kejuaraan olah raga, atau pentas seni di kampus. Mereka mengundang masyarakat untuk menyaksikan dan meramaikan suasananya. Kampus menjadi semarak dan terkenal di lingkungan masyarakat luas. Bila kegiatan lomba, kejuaraan olah raga, atau pentas seni difungsikan untuk mendorong dan menjadikan terbukanya pola pikir civitas akademika yang sehat, maka perguruan tinggi tersebut telah menunjukkan kinerjanya yang bermakna. Namun, bila kegiatan tersebut hanya dimaknakan untuk promosi penjarangan mahasiswa baru, maka kualitas kinerja kampus tersebut relatif rendah. Apalagi, bila ditemukan kualitas pembelajaran untuk memfasilitasi kemajuan pemikiran mahasiswa tidak terkelola dengan baik; banyak dosen atau mahasiswa yang mangkir kuliah, maka kegiatan non akademik yang sangat marak tersebut tidak berkontribusi apa-apa terhadap kinerja akademik perguruan tinggi. Kinerja perguruan tinggi adalah perilaku kerja semua unit kerja dan para pekerja yang terkait dengan tugas kerjanya masing-masing dan terkait dengan Visi dan misi institusi. (Amir, 2016:31)

Kinerja adalah tampilan perilaku kerja yang terkait dengan misi dan tujuan organisasi, dilaksanakan sesuai dengan potensi yang dimilikinya, dan ditujukan untuk menghasilkan sesuatu yang bermakna bagi organisasi dan lingkungannya. Kinerja dinyatakan sebagai suatu perilaku yang menunjukkan bahwa betapa pentingnya sebuah proses dalam melaksanakan suatu tugas kerja ketimbang hasilnya dalam pembentukan konsep kinerja. Sebuah proses yang berkualitas pada umumnya didukung oleh masukan dan sistem pengelolaan yang berkualitas, serta dapat memberikan hasil yang berkualitas pula. Sebaliknya, sebuah hasil kerja yang memuaskan bisa saja bukan diperoleh melalui proses dan masukan yang bagus. (Amir, 2016:33)

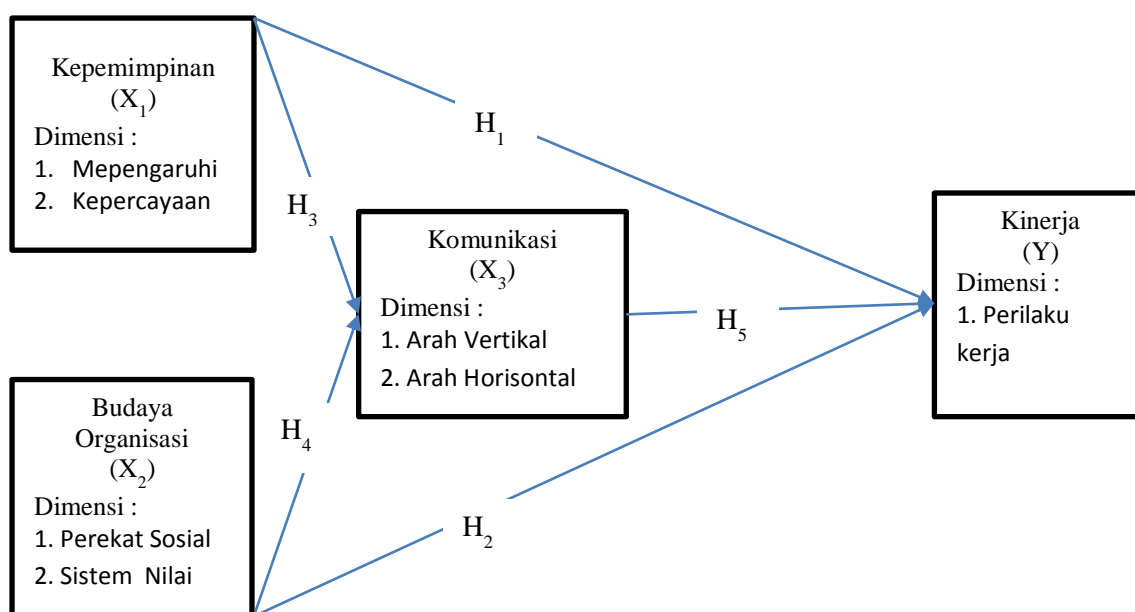
Kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan dilihat pada aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerjasama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi (Sutrisno, 2010 : 172). Perilaku seseorang akan terbawa dalam menjalankan kehidupan dan kegiatan dalam organisasi, baik organisasi bisnis maupun publik. Bila suatu organisasi mempunyai SDM yang mempunyai tanggung jawab yang tinggi, moral yang tinggi, hukum yang andal, maka dapat dipastikan organisasi tersebut akan mempunyai kinerja yang baik, dan pada gilirannya kinerja organisasi juga akan baik. Dari penjelasan di atas, bahwa unsur manusia yang menjalankan dan menggerakkan organisasi tersebut. Artinya, tanpa unsur manusia, tidak mungkin organisasi dapat dijalankan untuk mencapaitujuan. Jadi, peranan manusia adalah mutlak dalam meningkatkan kinerja suatu organisasi.

Kinerja adalah kondisi dari sebuah kelompok di mana ada tujuan yang jelas dan tetap yang dirasakan menjadi penting dan terpadu dengan tujuan individu (Panggabean, 2004:21). Menurut Pabundu Tika (2008:121), kinerja adalah hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Syarat untuk menimbulkan kinerja adalah bahwa tugas dan jabatan yang dipegangnya itu sesuai

dengan kemampuan dan minatnya. Tugas dan jabatan yang kurang sesuai dengan kemampuan dan minat pegawai akan memberikan hambatan, bahkan frustrasi, yang justru akan menimbulkan ketegangan yang seringkali menjelma dalam sikap dan tingkah laku agresif, terlalu banyak kritik, memberontak atau perilaku lainnya (Nitisemito, 2002:160). Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kondisi dari sebuah kelompok dimana mereka melakukan pekerjaan dengan lebih giat dan lebih baik dengan tujuan masing-masing individu. Seorang pegawai yang kinerjanya tinggi mempunyai sikap-sikap yang positif seperti kegembiraan, kerjasama, kebanggaan dalam dinas, ketaatan kepada kewajiban serta adanya kesetiaan dari pegawai tersebut (Moekijat, 2003:136).

Berdasarkan definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah tingkat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya baik dilihat secara perilaku kerja atau hasil kerja.

2.2. Kerangka Pemikiran



Gambar 2. Kerangka Pemikiran

Keterangan :

- X₁ : Variabel Kepemimpinan
- X₂ : Variabel Budaya Organisasi
- X₃ : Variabel Komunikasi
- Y : Variabel Kinerja Karyawan

2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kajian teori dan kerangka berpikir sebagaimana dimaksud diatas, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

- a. Diduga pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dalam organisasi
- b. Diduga pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dalam organisasi
- c. Diduga pengaruh komunikasi terhadap kinerja karyawan dalam organisasi
- d. Diduga pengaruh kepemimpinan terhadap komunikasi dalam organisasi
- e. Diduga pengaruh budaya organisasi terhadap komunikasi dalam organisasi
- f. Diduga pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui komunikasi dalam organisasi
- g. Diduga pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komunikasi dalam organisasi

2.4 Hasil Penelitian

1. Pengujian Hipotesis

Persamaan struktural yang diuji dalam model terdiri dari dua, yaitu persamaan komunikasi (X_3) dan kinerja (Y).

$$\text{Komunikasi} = X_3 = \beta_{X_3X_1}X_1 + \beta_{X_3X_2}X_2 + \varepsilon_1$$

$$\text{Kinerja} = Y = \beta_{YX_1}X_1 + \beta_{YX_2}X_2 + \beta_{YX_3}X_3 + \varepsilon_2$$

Berdasarkan model struktural (diagram jalur) di atas didapatkan tujuh buah koefisien jalur, yaitu: β_{yx1} , β_{x3x1} , β_{yx2} , β_{x3x2} , β_{yx3} , β_{yx1x3} , dan β_{yx2x3} . Selanjutnya dengan menggunakan perhitungan lebih lanjut sesuai dengan langkah-langkah dalam analisis jalur, nilai koefisien jalur tersebut dihitung dan diuji keberartiannya dengan statistik t (uji t). Apabila jalur yang diuji menunjukkan nilai statistik koefisien jalur tidak berarti (tidak signifikan) maka jalur tersebut dihilangkan dan kemudian dilakukan perhitungan ulang atas koefisien jalur tanpa menyertakan jalur yang sudah dihilangkan tersebut.

Analisis jalur (*path analysis*) memiliki sifat untuk menganalisis hubungan kausal antar variabel dengan tujuan mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung, maka program yang memungkinkan untuk estimasi pengaruh langsung (*direct effect*) dan pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) beserta uji signifikansi pengaruh tidak langsung adalah menggunakan program AMOS. Hasil persamaan struktural, tampilan *output* model disajikan dan dijelaskan secara berurutan berikut ini:

Tabel 5. Evaluasi Goodness of Fit

Goodness of Fit Statistics	
Degrees of Freedom =	0
Minimum Fit Function Chi-Square =	0.0 (P = 1.00)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square =	0.00 (P = 1.00)
The Model is Saturated, the Fit is Perfect !	

Sumber: Data diolah peneliti dengan SPSS 24.00, 2019

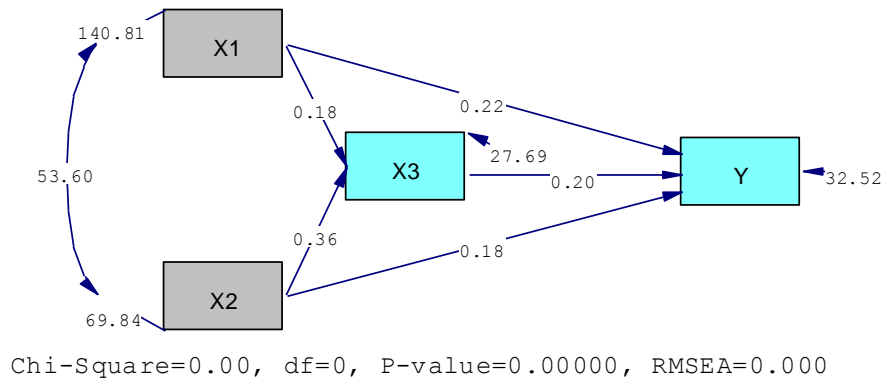
Sebelum koefisien diinterpretasikan, maka pengujian pertama adalah melakukan evaluasi atas kecocokan model (*goodness of fit*). Melalui tampilan tabel di atas terlihat bahwa model fit sempurna dengan nilai *degree of freedom* 0 dan *p value* pada *chi-square* = 0. Karena kecocokan model sudah sangat baik, maka pembahasan selanjutnya menginterpretasikan persamaan struktural (*structural equations*) seperti tampilan sebagai berikut:

Tabel 6. Persamaan Struktural (Structural Equations)

Structural Equations				
	$X_3 = 0.18*X_1 + 0.36*X_2$, Errorvar.= 27.69, $R^2 = 0.42$			
Standerr	(0.044)	(0.063)	(3.30)	
P-value	4.09	5.65	8.40	
	$Y = 0.20*X_3 + 0.22*X_1 + 0.18*X_2$, Errorvar.= 32.52, $R^2 = 0.39$			
Standerr	(0.091)	(0.051)	(0.076)	(3.87)
P-value	2.16	4.28	2.32	8.40

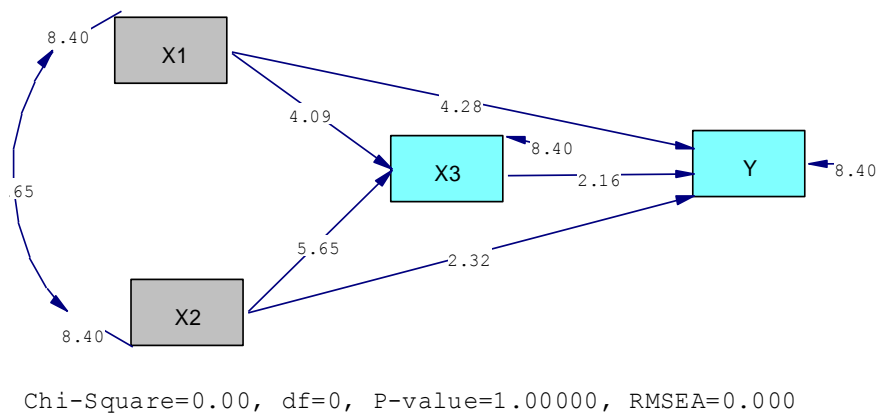
Sumber: Data diolah peneliti dengan SPSS 24.00, 2019

Adapun mengenai parameter uji hipotesis menggunakan perbandingan nilai t, yaitu jika nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($t_{kritis} = 1,65$), maka H_0 ditolak dan H_1 diterima. Berdasarkan hasil struktural tersebut dan gambar analisis jalur di bawah, maka penjelasan mengenai hipotesis yang diajukan diuraikan sebagai berikut:



Gambar 3. Diagram Jalur Hubungan (Estimated)

Hasil perhitungan *t-value* dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Gambar 4. Uji t Model Struktural

2. Kepemimpinan (X_1) berpengaruh terhadap Komunikasi (X_3)

Hipotesis

$H_0 : \beta_{X_3X_1} \leq 0$, kepemimpinan (X_1) tidak berpengaruh terhadap komunikasi (X_3)

$H_1 : \beta_{X_3X_1} > 0$, kepemimpinan (X_1) berpengaruh terhadap komunikasi (X_3)

Koefisien korelasi jalur pengaruh kepemimpinan (X_1) dengan komunikasi (X_3) mempunyai nilai koefisien *unstandard/estimated* sebesar 0,18 dan t_{hitung} sebesar 4,09. Nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H_1 yaitu nilai t_{hitung} yang lebih besar dari t_{tabel} ($t_{kritis} = 1,65$). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan (X_1) terbukti dapat mempengaruhi komunikasi (X_3) secara positif dan langsung. Jadi semakin tepat kepemimpinan, maka akan berimplikasi pada semakin baiknya komunikasi di lingkungan Sekolah Tinggi di bawah Yayasan Bani Saleh.

3. Budaya Organisasi (X_2) berpengaruh terhadap Komunikasi (X_3)

Hipotesis

$H_0 : \beta_{X_3X_2} \leq 0$, budaya organisasi (X_2) tidak berpengaruh terhadap komunikasi (X_3)

$H_1 : \beta_{X_3X_2} > 0$, budaya organisasi (X_2) berpengaruh terhadap komunikasi (X_3)

Koefisien korelasi jalur pengaruh budaya organisasi (X_2) dengan komunikasi (X_3) mempunyai nilai koefisien *unstandard/estimated* sebesar 0,36 dan t_{hitung} sebesar 5,65. Nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat

untuk penerimaan H_1 yaitu nilai t_{hitung} yang lebih besar dari t_{tabel} ($t_{kritis} = 1,65$). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi (X_2) terbukti dapat mempengaruhi komunikasi (X_3) secara positif dan langsung. Jadi semakin baik budaya organisasi, maka akan berimplikasi pada semakin baiknya komunikasi di lingkungan Sekolah Tinggi di bawah Yayasan Bani Saleh.

4. Kepemimpinan (X_1) berpengaruh terhadap Kinerja (Y)

Hipotesis

$H_0 : \beta_{X_3X_1} \leq 0$, kepemimpinan (X_1) tidak berpengaruh terhadap kinerja (Y)

$H_1 : \beta_{X_3X_1} > 0$, kepemimpinan (X_1) berpengaruh terhadap kinerja (Y)

Koefisien korelasi jalur pengaruh kepemimpinan (X_1) dengan kinerja (Y) mempunyai nilai koefisien *unstandard/estimated* sebesar 0,22 dan t_{hitung} sebesar 4,28. Nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H_1 yaitu nilai t_{hitung} yang lebih besar dari t_{tabel} ($t_{kritis} = 1,65$). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan (X_1) terbukti dapat mempengaruhi kinerja (Y) secara positif dan langsung. Jadi semakin tepat kepemimpinan, maka akan berimplikasi pada semakin tingginya kinerja karyawan Sekolah Tinggi di bawah Yayasan Bani Saleh.

Nilai Butir yang paling besar mempengaruhi kinerja pada variabel kepemimpinan pada dimensi mempengaruhi pada indikator memberikan motivasi sebesar 4,4 dan disusul dengan dimensi keefektifan dengan indikator manajerial yang profesional dengan nilai sebesar 3,7.

5. Budaya Organisasi (X_2) berpengaruh terhadap Kinerja (Y)

Hipotesis

$H_0 : \beta_{X_3X_2} \leq 0$, budaya organisasi (X_2) tidak berpengaruh terhadap kinerja (Y)

$H_1 : \beta_{X_3X_2} > 0$, budaya organisasi (X_2) berpengaruh terhadap kinerja (Y)

Koefisien korelasi jalur pengaruh budaya organisasi (X_2) dengan kinerja (Y) mempunyai nilai koefisien *unstandard/estimated* sebesar 0,18 dan t_{hitung} sebesar 2,32. Nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H_1 yaitu nilai t_{hitung} yang lebih besar dari t_{tabel} ($t_{kritis} = 1,65$). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi (X_2) terbukti dapat mempengaruhi kinerja (Y) secara positif dan langsung. Jadi semakin baik budaya organisasi, maka akan berimplikasi pada semakin tingginya kinerja karyawan Sekolah Tinggi di bawah Yayasan Bani Saleh.

Nilai Butir yang paling besar mempengaruhi kinerja pada variabel budaya kerja pada dimensi sistem nilai pada indikator kesadaran diri anggota organisasi sebesar 4,2 dan disusul dengan dimensi perekat sosial dengan indikator membentuk sikap dengan nilai sebesar 4,05.

6. Komunikasi (X_3) berpengaruh terhadap Kinerja (Y)

Hipotesis

$H_0 : \beta_{X_3X_1} \leq 0$, komunikasi (X_3) tidak berpengaruh terhadap kinerja (Y)

$H_1 : \beta_{X_3X_1} > 0$, komunikasi (X_3) berpengaruh terhadap kinerja (Y)

Koefisien korelasi jalur pengaruh komunikasi (X_3) dengan kinerja (Y) mempunyai nilai koefisien *unstandard/estimated* sebesar 0,20 dan t_{hitung} sebesar 2,16. Nilai tersebut diperoleh memenuhi syarat untuk penerimaan H_1 yaitu nilai t_{hitung} yang lebih besar dari t_{tabel} ($t_{kritis} = 1,65$). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa komunikasi (X_3) terbukti dapat mempengaruhi kinerja (Y) secara positif dan langsung. Jadi semakin baik komunikasi, maka akan berimplikasi pada semakin tingginya kinerja karyawan Sekolah Tinggi di bawah Yayasan Bani Saleh.

Nilai Butir yang paling besar mempengaruhi kinerja pada variabel komunikasi pada dimensi vertikal pada indikator komunikasi atasan kebawah sebesar 4,3 dan disusul dengan dimensi horizontal dengan indikator komunikasi kawan sejawat dengan nilai sebesar 4,3.

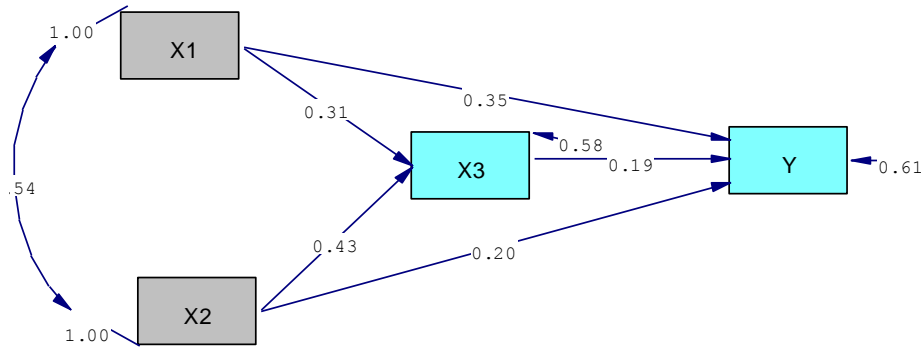
7. Kepemimpinan (X_1) berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja (Y) melalui Komunikasi (X_3)

Nilai koefisien jalur tidak langsung (*indirect effect*) diperoleh dari perkalian antara $X_1 \rightarrow X_3$ yaitu sebesar 0,18 dengan $X_3 \rightarrow Y = 0,20$ sehingga $0,18 \times 0,20 = 0,036$. Jalur antara $X_1 \rightarrow X_3$

dan jalur $X_3 \rightarrow Y$ keduanya signifikan.

8. Budaya Organisasi (X_2) berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja (Y) melalui Komunikasi (X_3)

Nilai koefisien jalur tidak langsung (*indirect effect*) diperoleh dari perkalian antara $X_2 \rightarrow X_3$ yaitu sebesar 0,36 dengan $X_3 \rightarrow Y = 0,20$ sehingga $0,36 \times 0,20 = 0,072$. Jalur antara $X_2 \rightarrow X_3$ dan jalur $X_3 \rightarrow Y$ keduanya signifikan.



Chi-Square=0.00, df=0, P-value=1.00000, RMSEA=0.000

Gambar 5. Diagram Jalur Hubungan (Standardized)

Adapun dalam membandingkan mana koefisien yang paling dominan dalam mempengaruhi komunikasi (X_3), maka nilai koefisien standar lebih direkomendasikan (Ghozali dan Fuad, 2013). Berdasarkan gambar diagram jalur *standardized* di atas, nilai koefisien standar terlihat bahwa pada struktur pertama yaitu dengan menempatkan komunikasi (X_3) sebagai variabel endogen, terlihat bahwa variabel budaya organisasi (X_2) merupakan faktor yang dominan dalam mempengaruhi komunikasi (X_3) dengan koefisien standar sebesar 0,43. Sedangkan variabel kepemimpinan (X_1) adalah sebesar 0,31. Pada struktural kedua diketahui bahwa variabel kepemimpinan (X_1) merupakan aspek dominan dalam mempengaruhi kinerja (Y) dengan koefisien standar sebesar 0,35 disusul variabel budaya organisasi (X_2) sebesar 0,20 dan terakhir adalah variabel komunikasi (X_3) sebesar 0,19.

Nilai t_{hitung} pada seluruh koefisien jalur pada model seluruhnya signifikan yaitu lebih besar dibandingkan nilai t_{kritis} dengan alpha 5% yaitu sebesar 1,65. Hasil ini membuktikan bahwa 5 jalur pengaruh langsung pada model seluruhnya signifikan dan berhasil didukung berdasarkan data empiris yang digunakan. Demikian juga pada pengaruh tidak langsung, penelitian ini berhasil membuktikan adanya pengaruh tidak langsung kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kinerja melalui komunikasi.

2.4 Pembahasan Hasil Penelitian

Tabel 7. Rangkuman Persamaan Struktural (Structural Equations)

No	Persamaan Struktural (Structural Equations)	R ²
1	$X_3 = 0,18 \cdot X_1 + 0,36 \cdot X_2$	0,42
2	$Y = 0,20 \cdot X_3 + 0,22 \cdot X_1 + 0,18 \cdot X_2$	0,39

Berdasarkan tabel rangkuman persamaan struktural (*structural equations*), penelitian ini berhasil membuktikan dua persamaan struktural yang menempatkan komunikasi pada struktural pertama dan kinerja pada struktural kedua. Melalui analisis jalur, diperoleh $R^2 = 0,42$ untuk persamaan struktural pertama. Angka ini merepresentasikan kepemimpinan dan budaya organisasi dalam menjelaskan komunikasi yaitu sebesar 42%, sedangkan sisanya 58% dipengaruhi faktor lain di luar model. Pada persamaan struktural kedua diperoleh $R^2 = 0,39$ yang mengindikasikan kepemimpinan, budaya organisasi, dan komunikasi menjelaskan variasi kinerja sebesar 39% dan sisanya 61% dipengaruhi faktor lain di luar model.

Dari dua model struktural yang diteliti, pada model struktur pertama, budaya organisasi merupakan faktor dominan yang mempengaruhi komunikasi dengan koefisien standar sebesar 0,43; sedangkan kepemimpinan berkontribusi sebesar 0,31. Pada model struktural kedua yang menempatkan kinerja sebagai variabel endogen, diketahui bahwa variabel kepemimpinan menjadi faktor dominan dengan koefisien standar sebesar 0,35; kemudian variabel budaya organisasi sebesar 0,20 dan terakhir adalah variabel komunikasi sebesar 0,19.

Tabel 8. Rangkuman Hasil Analisis Jalur (*Path Analysis*)

No	Hipotesis	Koefisien Jalur	t_{hitung}	t_{tabel}	Keterangan
1	$H_0 : \beta X_3X_1 \leq 0$ $H_1 : \beta X_3X_1 > 0$	0,18	4,09	1,65	Pengaruh langsung dan positif
2	$H_0 : \beta X_3X_2 \leq 0$ $H_1 : \beta X_3X_2 > 0$	0,36	5,65	1,65	Pengaruh langsung dan positif
3	$H_0 : \beta YX_1 \leq 0$ $H_1 : \beta YX_1 > 0$	0,22	4,28	1,65	Pengaruh langsung dan positif
4	$H_0 : \beta YX_2 \leq 0$ $H_1 : \beta YX_2 > 0$	0,18	2,32	1,65	Pengaruh langsung dan positif
5	$H_0 : \beta YX_3 \leq 0$ $H_1 : \beta YX_3 > 0$	0,20	2,16	1,65	Pengaruh langsung dan positif
6	$H_0 : \beta YX_1X_3 \leq 0$ $H_1 : \beta YX_1X_3 > 0$	0,036	-	-	Pengaruh tidak langsung / <i>indirect effect</i> dan signifikan
7	$H_0 : \beta YX_2X_3 \leq 0$ $H_1 : \beta YX_2X_3 > 0$	0,072	-	-	Pengaruh tidak langsung / <i>indirect effect</i> dan signifikan

Adapun penjelasan pada masing-masing pengaruh, dapat dijelaskan secara berurutan berikut ini:

1. Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap Komunikasi

Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap komunikasi berdasarkan nilai koefisien standar sebesar 0,18 dan t_{hitung} sebesar 4,09 atau naik turunnya komunikasi mampu dijelaskan oleh kepemimpinan sebesar $(0,18^2 \times 100\%) = 3,2\%$, sedangkan sisanya 96,8% dipengaruhi faktor lain. Dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan yang tepat dapat meningkatkan komunikasi pada Sekolah Tinggi di bawah Yayasan Bani Saleh.

2. Budaya Organisasi berpengaruh langsung terhadap Komunikasi

Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap komunikasi berdasarkan nilai koefisien standar sebesar 0,36 dan t_{hitung} sebesar 5,65 atau naik turunnya komunikasi mampu dijelaskan oleh budaya organisasi sebesar $(0,36^2 \times 100\%) = 12,96\%$, sedangkan sisanya 87,04% dipengaruhi faktor lain. Dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi yang tepat dapat meningkatkan komunikasi pada Sekolah Tinggi di bawah Yayasan Bani Saleh.

3. Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap Kinerja

Pengaruh langsung kepemimpinan terhadap kinerja berdasarkan nilai koefisien standar sebesar 0,22 dan t_{hitung} sebesar 4,28 atau naik turunnya kinerja mampu dijelaskan oleh kepemimpinan sebesar $(0,22^2 \times 100\%) = 4,8\%$, sedangkan sisanya 95,2% dipengaruhi faktor lain. Dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan yang tepat dapat meningkatkan kinerja karyawan Sekolah Tinggi di bawah Yayasan Bani Saleh.

4. Budaya Organisasi berpengaruh langsung terhadap Kinerja

Pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja berdasarkan nilai koefisien standar sebesar 0,18 dan t_{hitung} sebesar 2,32 atau naik turunnya kinerja mampu dijelaskan oleh budaya organisasi sebesar $(0,18^2 \times 100\%) = 3,2\%$, sedangkan sisanya 96,8% dipengaruhi faktor lain. Dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi yang tepat dapat meningkatkan kinerja karyawan Sekolah Tinggi di bawah Yayasan Bani Saleh.

5. Komunikasi berpengaruh langsung terhadap Kinerja

Pengaruh langsung komunikasi terhadap kinerja berdasarkan nilai koefisien standar sebesar 0,20 dan t_{hitung} sebesar 2,16 atau naik turunnya kinerja mampu dijelaskan oleh budaya organisasi sebesar $(0,20^2 \times 100\%) = 4,0\%$, sedangkan sisanya 96,0% dipengaruhi faktor lain. Dapat dinyatakan bahwa komunikasi yang tepat dapat meningkatkan kinerja Sekolah Tinggi di bawah Yayasan Bani Saleh.

6. Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja melali Komunikasi

Nilai koefisien jalur tidak langsung (*indirect effect*) diperoleh dari perkalian antara $X_1 \rightarrow X_3$ yaitu sebesar 0,18 dengan $X_3 \rightarrow Y = 0,20$ sehingga $0,18 \times 0,20 = 0,036$. Jalur antara $X_1 \rightarrow X_3$ dan jalur $X_3 \rightarrow Y$ keduanya signifikan.

7. Budaya Organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja melalui Komunikasi

Nilai koefisien jalur tidak langsung (*indirect effect*) diperoleh dari perkalian antara $X_2 \rightarrow X_3$ yaitu sebesar 0,36 dengan $X_3 \rightarrow Y = 0,20$ sehingga $0,36 \times 0,20 = 0,072$. Jalur antara $X_2 \rightarrow X_3$ dan jalur $X_3 \rightarrow Y$ keduanya signifikan.

Pengaruh langsung dan tidak langsung serta pengaruh total baik pada struktur 1 dan struktur 2 dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 9. Persentase Pengaruh Variabel Eksogen terhadap Variabel Endogen

Variabel	Pengaruh Langsung terhadap X_3	Pengaruh Langsung terhadap Y	Pengaruh Tidak Langsung Melalui			Pengaruh Total
			X_1	X_2	X_3	
Kepemimpinan (X_1)	3,2%	4,8%	-	-	3,6%	8,4%
Budaya Organisasi (X_2)	12,96%	3,2%	-	-	7,2%	10,4%
Komunikasi (X_3)	-	4,0%	-	-	-	-

Dari dua model struktural yang diteliti, pada model komunikasi (struktur 1), budaya organisasi merupakan faktor dominan yang mempengaruhi komunikasi sebesar 12,96%, sedangkan kepemimpinan berkontribusi sebesar 3,2%. Pada model struktur 2 yang menempatkan kinerja sebagai variabel endogen, diketahui bahwa kepemimpinan menjadi faktor dominan yang berpengaruh langsung terhadap kinerja sebesar 4,8%, komunikasi mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja sebesar 4,0% serta terakhir adalah budaya organisasi yang berpengaruh langsung terhadap kinerja sebesar 3,2%. Sedangkan pengaruh tidak langsung kepemimpinan terhadap kinerja melalui komunikasi adalah sebesar 3,6% sehingga pengaruh total merupakan penjumlahan pengaruh langsung dan tidak langsung yaitu sebesar $4,8\% + 3,6\% = 8,4\%$. Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja melalui komunikasi sebesar 10,4% sehingga pengaruh total merupakan penjumlahan pengaruh langsung dan tidak langsung yaitu sebesar $3,2\% + 7,2\% = 10,4\%$.

Dengan demikian pengaruh tidak langsung kepemimpinan pada kinerja melalui komunikasi lebih kecil daripada pengaruh langsung. Sehingga kepemimpinan dan komunikasi yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil pengaruh tidak langsung budaya organisasi pada kinerja melalui komunikasi lebih besar daripada pengaruh langsung. Sehingga budaya organisasi yang memiliki komunikasi yang tinggi akan meningkatkan kinerja karyawan juga.

2.5 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab IV, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan Sekolah Tinggi di bawah Yayasan Bani Saleh.
2. Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan Sekolah Tinggi di bawah Yayasan Bani Saleh.
3. Terdapat pengaruh positif dan signifikan komunikasi terhadap kinerja karyawan Sekolah Tinggi di bawah Yayasan Bani Saleh.
4. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap komunikasi di Sekolah Tinggi di bawah Yayasan Bani Saleh.
5. Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap komunikasi di Sekolah Tinggi di bawah Yayasan Bani Saleh.
6. Terdapat pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan melalui komunikasi di Sekolah Tinggi di bawah Yayasan Bani Saleh.
7. Terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komunikasi di Sekolah Tinggi di bawah Yayasan Bani Saleh.

2.6 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah diuraikan di atas, maka peneliti dapat memberikan beberapa saran diantaranya:

1. Semua Sekolah tinggi yang berada naungan Yayasan Bani Saleh saling kerja sama antar sekolah tinggi. Sehingga visi misi yayasan dapat dengan cepat tercapai. Karena dengan setiap sekolah tinggi kepemimpinan, budaya organisasi dan komunikasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2. Butir yang paling rendah mempengaruhi kinerja pada variabel kepemimpinan pada dimensi perilaku kerja pada indikator daya inisiatif kerja sebesar 3.6, yang menjadi perhatian untuk ditingkatkan dalam menunjang kinerja karyawan di Yayasan Bani Saleh Bekasi.
3. Butir yang paling rendah mempengaruhi kinerja pada variabel budaya kerja pada dimensi perikat sosial pada indikator pemersatu karyawan sebesar 3.3 pada variabel budaya dengan indikator pemersatu karyawan perlu ditingkatkan dan menjadi perhatian di Yayasan Bani Saleh Bekasi.
4. Butir yang paling rendah mempengaruhi kinerja pada variabel komunikasi pada dimensi horizontal pada indikator koordinasi interdepartemen sebesar 2.8 . Pada variabel komunikasi dengan dimensi komunikasi horizontal yang menjadi perhatian untuk diperbaiki lebih baik adalah koordinasi interdepartemen yang menjadi perhatian masa yang akan datang di Yayasan Bani Saleh Bekasi.
5. Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan penelitian dapat dilakukan pada objek yang berbeda dengan skala pengambilan sampel yang lebih besar dan lebih spesifik. Penelitian diharapkan tidak hanya dilakukan dengan mengambil data secara kuesioner akan tetapi dapat dilakukan dengan wawancara, observasi langsung terhadap objek penelitian. Dalam penelitian mendatang agar memperhatikan keterbatasan-keterbatasan yang ada pada penelitian ini misal dengan menambahkan variabel lain seperti: stres kerja, lingkungan kerja, kompensasi, pengalaman kerja, lingkungan kerja, kemampuan kerja dan sebagainya

Daftar Pustaka

- Alex S. Nitisemito. (2002). *Manajemen Personalia: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Amir, Muhammad Faisal 2016. *Manajemen Kinerja Perguruan Tinggi*. Jakarta : Mitra Wacana Media
- Amirullah, 2015. *Kepemimpinan Dan Kerja Sama Tim*. Jakarta : Mitra Wacana Media
- Amirullah, Arifin Rois dan Khalikussabir, 2017. *Budaya Dan Perilaku Organisasi*. Jawa Timur : Empat Dua
- Amanda, Enno Aldea, Satrijo Budiwibowo dan Nik Amah, 2017, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Di Pdam Tirta Taman Sari Kota Madiun*, Madiun : Jurnal Akuntansi Dan Pendidikan, VOL 6 NO 1 APRIL 2017 HLMN. 85-92
- Aziz, Safrudin, 2016, *Manajemen Mutu Perguruan Tinggi Koreksi Dan Implementasi*. Yogyakarta : Gava Media
- Cetin, Munevver, Karabayb ,Melisa Erdilek, Efe , Mehmet Naci, 2012, The Effects of Leadership Styles and the Communication Competency The Case of Turkish Banks, Turkey, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 58 (2012) 227 – 235
- Darodjat, Achmad Tubagus. (2015). *Konsep – Konsep Dasar Manajemen Personalia*. Bandung: Anggota Ikapi
- Hidayat, Rachmad, 2013, *Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komunikasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi pada Industri Perbankan, Makara Seri Sosial Humaniora, 2013, 17(1): 19-32*
- Katim ,Wiliyawat, Cucu , 2016 , *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Merlynn Park Hotel Di Jakarta Pusat)*, Jakarta :Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis Vol.1
- Kiswanto, M. 2010. *Pengaruh Kepemimpinan Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Kaltim Pos Samarinda*, Jurnal eksis, Vol.6 No.1, Maret 2010: 1267 – 1439
- Kurniawan Hendry, 2015, *Pengaruh Budaya Terhadap Komunikasi Organisasi Pada Umkm Warung Kopi Blandongan Yogyakarta, Jurnal Sungkai Vol. 3 No. 2, Edisi Agustus 2015 Hal : 43-48*
- Mangkunegara, Anwar P 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- _____, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya
- _____, 2010. *Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung : Refika Aditama.
- Muhammad, Arni, *Komunikasi organisasi*, Jakarta, Bumi aksara, 2004
- Moekijat, 2003, *Manajemen Tenaga Kerja dan Hubungan Kerja* : Penerbit C.V. Pionir Jaya, Bandung.
- Robbins, Stephen P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Erlangga.
- _____. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta : PT. Index Kelook Gramedia

- Sang , Jane, 2017 . *Effect Of Transformational And Transactional Leadership On Innovation Performance Among Small And Medium Enterprise In Uasin Gishu County, Kenya*, International Journal of Economics, Commerce and Management United Kingdom, Vol. V, Issue 11, November 2017
- Sunaryo, 2017, *Pengaruh Perubahan Organisasi, Budaya Organisasi Dan Perilaku Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Sisirau Medan*, Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis Vol. 18 No. 1, 2017, 101-114
- Setiyanto , Adi Irawan, Septiyani , Yiyik Dwi Pangesti, 2016, *Pengaruh Komunikasi Horizontal dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Organisasi Jasa Keuangan di Batam*, Jurnal Akuntansi, Ekonomi dan Manajemen Bisnis, Vol. 4, No. 2, December 2016, 136-141
- Thoha, Miftah, 2015, *Perilaku Organisasi : Konsep Dasar Dan Aplikasinya*, Depok : PT. Rajagrafindo Persada
- Trang, Dewi Sandy, 2013, *Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan*, Jurnal EMBA : Vol.1 No.3 September 2013, Hal. 208-216
- Yusuf, Muh. Hidayat H., 2017, *Pengembangan Budaya Organisasi Dalam Lembaga Pendidikan*, Jurnal Tarbawi Vol. 14. No. 1. Januari - Juni 2017
- Yukl, Gary, 2015, *Kepemimpinan Dalam Organisasi Edition 7*, Jakarta : Index