

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, BUDAYA ORGANISASI DAN  
KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN  
(STUDI DI SEKOLAH TINGGI DIBAWAH YAYASAN BANI SALEH)**

Sri Raharjo Saptono Putro  
STMIK Bani Saleh, itasa0607@gmail.com

**ABSTRAK**

Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Sekolah Tinggi Di Bawah Yayasan Bani Saleh: Program Pasca Sarjana. Universitas Satya Negara Indonesia Bekasi. 2018. Tesis ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh kepemimpinan organisasi, budaya organisasi dan komunikasi terhadap kinerja karyawan Studi Pada Sekolah Tinggi Di Bawah Yayasan Bani Saleh. Penelitian ini merupakan penelitian Kuantitatif, variabel dalam penelitian ini adalah Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komunikasi dan kinerja karyawan. Sampel dalam penelitian ini adalah dosen kampus yang di bawah 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, Budaya Organisasi, Komunikasi dan Kinerja karyawan

**ABSTRACT**

*The Influence of Leadership, Organizational behavior, and Communication on the employee's performance (Study in Colleges Under the Bani Saleh Foundation: Magister Program. Satya Negara Indonesia Bekasi University. 2018. This thesis aims to find out how the influence of organizational leadership, organizational culture and communication on the performance of employees of the Study at the College Under the Bani Saleh Foundation. This research is a quantitative study, the variables in this study are the influence of leadership, organizational culture, communication and employee performance. The sample in this study were 144 lecturers under Bani Saleh. Data collection techniques using a questionnaire, the analysis used is multiple regression analysis. The results showed that there was a positive and significant effect on all employee performance at the College under the Bani Saleh Foundation) both directly and through communication*

*Keywords : Leadership, Organizational behavior and Communication and The employee's performance*

## 1. PENDAHULUAN

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.

Melihat hasil akreditasi Sekolah Tinggi yang dibawah naungan Yayasan Bani Saleh, 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 menjaring kemitraan dengan institusi lain dari dalam maupun luar negeri.

Dan menunjukkan kinerja karyawan masih kurang bagus. Meskipun tidak disebabkan dari factor kinerja karyawan yang kurang tetapi dari kinerja dosen juga yang mempengaruhi akreditasi sebuah instusi sekolah tinggi. Dari kinerja karyawan sendiri seperti pendapat 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 memenuhi persyarat dari *stakeholder*, lebih efektif dan efisien di banding dengan pesaing, untuk

memujukannya tergantung salah satunya dari pemimpin dari sekolah tinggi itu sendiri. Karena seorang pemimipin harus dapat mempengaruhi staffnya untuk dapat terwujudnya akan misi dan visi untuk memenuhi permintaan dari *stakeholder*. Dari seorang pemimipin tersebut akan membentuk kebiasaan kebiasanya atau budaya yang sesuai karakter Sekolah tingginya. Dan juga bagaimana cara saling berkomunikasi antar karyawan baik dari bawah ke atas dan dari atas ke bawa atau dari selevel.

## 2. KAJIAN PUSTAKA

### Kepemimpinan

Definisi kepemimpinan menurut para ahli di bidang organisasi dan manajemen. Masing-masing memiliki perspektif dan metodologi pembuatan definisi yang cukup berbeda, bergantung pada pendekatan (epistemologi) yang mereka bangun guna menyelidiki fenomena 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 Kemampuan 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 Yukl, yang menurutnya adalah proses mempengaruhi orang lain agar mampu memahami serta menyetujui apa yang harus dilakukan sekaligus bagaimana melakukannya, termasuk pula proses memfasilitasi upaya individu atau kelompok dalam memenuhi tujuan bersama.(Yukl, 2015:9).

Kepemimpinan adalah orang yang memiliki kewenangan untuk memberi tugas, memunyai kemampuan untuk membujuk atau mempengaruhi orang lain(bawahan) dengan melalui pola hubungan yang baik guna mencapai tujuan yang telah ditentukan. (Amirullah,Arifin Rois dan Khalikussabir, 2017: 126)

Kepemimpinan adalah suatu faktor kemanusiaan, mengikat suatu kelompok bersama dan memberi motivasi untuk tercapainya tujuan yang telah ditetapkan organisasi sebelumnya. Tanpa kepemimpinan yang efektif (baik formal maupun informal) individu-individu maupun kelompok cenderung tidak memiliki arah, tidak puas dan kurang termotivasi.(Amirullah, 2015, 1). Perbedaan kepemimpinan dan pemimpin adalah pemimpin adalah individu manusianya, sementara kepemimpinan adalah sifat yang melekat kepadanya sebagai pemimpin. Jadi pemimpin adalah seorang yang menjalankan fungsi kepemimpinan. Adapun kepemimpinan ada didalam setiap diri manusia, dan kepemimpinan dalam organisasi adalah kemampuan mengerjakan dan mengarahkan orang-orang dalam rangka kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian kepemimpinan mempunyai dua makna, yaitu :

1. Yang bersangkutan diterima dilingkungannya sebagai seorang

pemimpin , baik formal maupun informal, dan

2. Sebuah karakter pasti dimiliki setiap manusia sebagai ciptaan Tuhan, karena kita memimpin diri kita sendiri untuk tumbuh dan berkembang sebagai manusi seutuhnya. (Amirullah, 2015, 3)

Kepemimpinan pada substansinya mencakup kegiatan mempengaruhi, memperdayakan, mendorong, memotivasi sekelompok orang atau bawahan, serta menciptakan pemikiran dan gagasan yang keluar dari tradisi yang kurang mendukung pengembangan oragnisasi. (Aziz, 2016, 73). 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, 67) Kepemimpinan pendidikan pada lini perguruan tinggi pada hakekatnyadapat dipahami sebagai upaya mengerjakan, 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, 78)

Definisi kepemimpinan juga diajukan oleh Faisal, kepemimpinan organisasi adalah kemampuan strategic yang dimiliki pimpinan yang ditandai dengan pemikiran visioner yang kuat mengantarkan organisasi untuk berubah menjadi sosok yang lebih bagus di masa depan. (faisal, 2016, 114) Kepemimpinan diperguruan tingi dibangun oleh masing-masing individu melalui upaya *andragogy* berdasarkan kesepakatan yang mereka peroleh dalam karirnya. Hampir semua pimpinan perguruan tinggi dipilih dan ditetapkan berdasarkan standar normative yang bersifat luaran. Misalnya pada aspek umur, pengalaman, kepangkatan akademik dan jenjang pendidikan yang dimilikinya. Melalui persyaratan yang normative tersebut diasumsikan bahwa dalam diri mereka terdapat kopentensi kepemimpinan yang akan member kesuksesan dalam memimpin perguruan tinggi yang dibebankannya.

Kepemimpinan efektif adalah ketrampilan managerial dalam pelaksanaan kerja bersama. Seorang pemimpin diharapkan memiliki kecakapan teknis maupun managerial yang profesional. Kecakapan teknis sesuai dengan bidangnya, sedangkan kecakapan managerial menuntut perannya dalam memimpin orang lain. Dalam satu indikator umum keefektifan kepemimpinan adalah hingga sejauh mana kinerja tim atau unit organisasi itu meningkat dan sejauh mana pencapaian tujuan difasilitasi. Contoh ukuran kinerja yang objektif mencakup volume penjualan, laba bersih, margin laba, pangsa pasar, pengembalian atas investasi, pengembalian atas aset, produktivitas, biaya per unit output, biaya yang berkaitan dengan pengeluaran yang dianggarkan, dan perubahan nilai saham perusahaan. Sedangkan ukuran subiektifnya mencakup nilai yang didapat dari atasan, rekan sebaya, atau bawahan pemimpin itu. (yukl, 2015 : 11)

### **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.

Komunikasi mendapat posisi yang penting dalam sebuah organisasi. Tanpa adanya komunikasi yang baik antar anggota dan pejabat di sebuah organisasi, tentu akan menyebabkan organisasi tidak akan berhasil mencapai tujuan bersama. Maka dari itu, komunikasi menjadi jembatan penting untuk menyampaikan pesan berdasarkan tujuan yang telah disepakati bersama. Pesan itulah yang nantinya akan menyebar dan menggerakkan semua elemen organisasi menuju dan bertindak sesuai misi-misi yang telah dicanangkan organisasi sebelumnya. Komunikasi adalah interaksi antara dua orang atau lebih. Di dalam komunikasi terdapat elemen komunikator sebagai penyampai pesan, media dan komunikan sebagai pihak yang bertugas menerima pesan. Pada dasarnya, elemen tersebut dapat berubah posisi sesuai kepentingan sebuah komunikasi yang terjadi. Bisa jadi komunikator beralih menjadi komunikasi, begitu pula sebaliknya. Pengertian komunikasi menurut para ahli seperti dibawah ini.

Komunikasi adalah penyampaian dan penerimaan suatu pesan. Pesan itu dapat berbentuk verbal ataupun nonverbal bahkan sering kali keduanya tercampur, orang dapat menyatakan sesuatu dan di samping itu lebih menekankan apa yang dikatakan itu dengan suatu gerakan tangan atau orang menyatakan sesuatu tetapi nada suaranya mengingkari apa yang dikatakannya itu. (Sutrisno, 2015 : 43)

### **Kinerja**

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 penjangkaran 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)

Secara umum, kinerja terdiri dari dua aspek yaitu efisiensi dan efektivitas. Efisiensi adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan usaha yang dikeluarkan. Sedangkan efektivitas adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan hasil yang diharapkan. Untuk menghasilkan suatu kinerja yang baik, dipengaruhi oleh beberapa faktor penting, yakni:

1. Faktor yang berhubungan dengan manajer sebagai pimpinan,
2. Faktor yang berhubungan dengan pekerja sebagai pelaksana, dan
3. Faktor yang berhubungan dengan Situasi yang mendukung. (Sudaryono, 2014 :65)

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).

### 3. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Data yang digunakan adalah data primer yang berasal dari

responden yang diperoleh dari hasil penggunaan kuesioner dalam bentuk pernyataan-pernyataan secara terstruktur yang dikualifikasikan menggunakan skala *likert*, data dikumpulkan menggunakan metode survey. Setelah data dikumpulkan, kemudian pengolahan data dilakukan dengan menghitung setiap jawaban pernyataan dari responden mengenai Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komunikasi dan Kinerja.

Populasi penelitian ini adalah seluruh dosen Sekolah Tinggi dibawah yayasan Bani Saleh yang berjumlah 226 orang yang terdiri dari pendidikan S1 14 orang dan S2 212 orang. Dalam penelitian ini digunakan teknik penarikan sampel random terhadap 144 dosen aktif.

Berdasarkan kerangka pemikiran dan hipotesis yang telah disajikan sebelumnya, maka variabel penelitian terdiri dari 2 (dua), yaitu variabel bebas (X) dan variabel terkait (Y), dimana kepemimpinan ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ) dan Komunikasi ( $X_3$ ) dinyatakan variabel bebas (X) dan kinerja karyawan dinyatakan sebagai variabel terkait (Y).

Untuk menghindari kesalahpahaman antara kedua variabel tersebut maka diberikan definisi konsep dari masing-masing variabel tersebut.

- 1) Variabel Kepemimpinan ( $X_1$ )  
Kepemimpinan memiliki 2 dimensi yaitu mempengaruhi dan kepercayaan. Mempengaruhi memiliki 3 indikator yaitu hubungan yang baik, memberi motivasi, sikap komitmen. Sedangkan kepercayaan memiliki 2 indikator yaitu kecakapan teknis dan managerial yang professional.
- 2) Variabel budaya organisasi ( $X_2$ )  
Budaya Organisasi memiliki 2 dimensi yaitu Perikat Sosial dan sistem nilai. Dimana budaya organisasi Perikat Sosial memiliki indikator 2 indikator yaitu pemersatu karyawan dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.. Untuk budaya organisasi Sistem Nilai memiliki 3 indikator yaitu Kesadaran diri anggota organisasi, Kepribadian yang

baik dan Orientasi tim dimana anggota melakukan kerja sama yang baik.

3) Variabel Komunikasi ( $X_3$ )

Komunikasi memiliki 2 dimensi yaitu komunikasi vertical dan komunikasi horizontal. Dimana Vertikal memiliki 2 indikator yaitu komunikasi atasan ke bawahan dan komunikasi Bawahan ke atasan terhadap organisasi, sedangkan horizontal memiliki 3 indikator yaitu Komunikasi dari teman sejawat ke teman sejawat, pemecahan masalah dan koordinasi interdepartementel.

4) Variabel Kinerja (Y)

Kinerja memiliki 2 dimensi yaitu perilaku kerja dan hasil kerja, dimana perilaku kerja memiliki 3 indikator yaitu Pentingnya proses kerja, semangat dan kegairahan kerja dan daya inisiatif kerja dan hasil kerja memiliki 5 indikator yaitu efisiensi dan efektivitas, mutu kerja, ketangguhan, sikap positif dan kuantitas dan kualitas.

Alasan peneliti menggunakan skala likert 1-5 adalah skala yang menunjukkan seberapa kuat tingkat setuju atau tidak setuju terhadap suatu pernyataan (McDaniel dan Gates, 2013: 315). Ada tiga alasan peneliti menggunakan skala *Likert*. Alasan pertama adalah karena memudahkan responden untuk menjawab kuisioner apakah setuju atau tidak setuju (Malhotra, 2012: 308). Alasan kedua adalah mudah digunakan dan mudah dipahami oleh responden (McDaniel dan Gates, 2013:307). Alasan ketiga adalah secara visual menggunakan skala *Likert* lebih menarik dan mudah diisi oleh responden (Sugiyono, 2009: 96).

Data sekunder dikumpulkan melalui penelusuran dokumen dari organisasi, sedangkan studi kepustakaan yang dipakai oleh peneliti yang mempelajari diktat kuliah, dan buku-buku yang berhubungan dengan masalah yang dibahas dalam penelitian ini.

Data dikumpulkan adalah data primer dan sekunder. Data primer dikumpulkan dari tiap karyawan yang dijadikan responden dengan melakukan wawancara terstruktur

menggunakan kuesioner dan wawancara mendalam. Kuesioner ini terdiri dari pertanyaan-pertanyaan tertutup dan terbuka yang isinya mengacu pada aspek-aspek yang dikaji. Khusus untuk pengambilan data yang diperoleh dari kuesioner, item kuesioner diberi pembobotan skor 1 sampai dengan 5 pada setiap pilihan jawaban. Hasil uji coba instrumen penelitian, untuk mempercepat perhitungan, digunakan *software SPSS versi 24.00*.

Pada model analisis jalur dikenal dua tipe variabel, yaitu variabel eksogen dan variabel endogen. Variabel eksogen memberikan pengaruh baik langsung maupun tidak langsung terhadap variabel endogen. Sedangkan variabel endogen merupakan variabel yang dapat mempengaruhi variabel endogen lainnya. Sesuai dengan kerangka berpikir yang dibuat, maka variabel endogen dalam penelitian ini adalah kinerja karyawan (Y). Sedangkan variabel eksogen terdiri dari: kepemimpinan( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), dan komunikasi ( $X_3$ ). Namun demikian, komunikasi ( $X_3$ ) juga merupakan variabel endogen bagi kepemimpinan ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ). Perhitungan dilakukan dengan alat bantu komputer. Program yang digunakan merupakan program pengolah data, yaitu: *Microsoft Excel, Statistical Package for Social Science (SPSS)* dan *Linear Structural Relationship (LISREL)*.

Guna menguji kausalitas dengan analisis jalur, diperlukan data yang memenuhi persyaratan. Salah satu syarat penting adalah korelasi yang signifikan antar variabel yang dihitung dengan koefisien korelasi. Persamaan struktural yang diuji dalam model terdiri dari dua, yaitu persamaan kompetensi dan pengembangan karir. Penelitian mengenai hubungan kausal melibatkan empat buah variabel kepemimpinan ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), dan komunikasi ( $X_3$ ), dan kinerja karyawan (Y). Total efek struktural dapat didekomposisi: langsung dan tidak langsung. Menurut teori, hubungan struktural antara variabel – variabel tersebut adalah :

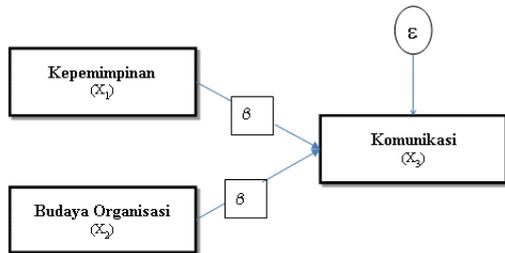
- a. Kinerja karyawan ( $X_3$ ) dipengaruhi oleh kepemimpinan ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ).

- b. Kinerja karyawan (Y) dipengaruhi oleh kepemimpinan ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_2$ ), dan komunikasi ( $X_3$ ).

Diagram jalur dari pengaruh variabel – variabel tersebut adalah :

Diagram jalur dari pengaruh variabel – variabel tersebut adalah :

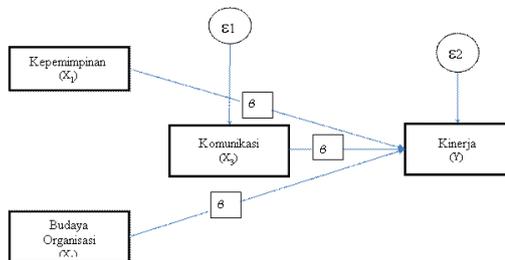
- a. Model Struktural I



Gambar 3.5. Struktur I

$\beta X_3 X_1$  dan  $\beta X_3 X_2$  adalah koefisien – koefisien jalur yaitu sama dengan koefisien – koefisien regresi untuk variabel – variabel tersebut. Persamaan ini disebut Persamaan Struktural I.

- b. Model Struktural II



Gambar 3.6. Struktur II

$\beta Y X_1 + \beta Y X_2 + \beta Y X_3$  adalah koefisien – koefisien jalur yaitu sama dengan koefisien – koefisien regresi untuk variabel – variabel tersebut. Persamaan ini disebut Persamaan Struktural II.

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

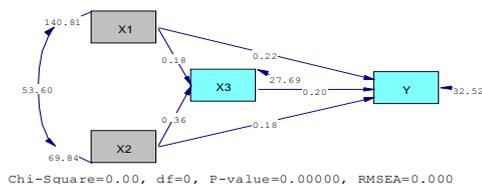
Setelah melakukan pengujian terhadap validitas dan reliabilitas dari instrumen yang digunakan pada penelitian ini yang menghasilkan sebuah kesimpulan bahwa instrumen yang digunakan pada penelitian ini valid serta reliabel atau tepat dan dapat

dipercaya maka langkah selanjutnya yang akan ditempuh untuk meyakinkan bahwa persamaan regresi yang dihasilkan pada penelitian ini valid dan dapat digunakan untuk memprediksi hasil penelitian serta memenuhi asumsi-asumsi umum yang terdapat pada analisis regresi linier berganda dan statistik parametrik, adalah dengan melakukan uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas, uji linieritas. Dilakukan uji asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas dan uji heteroskedastis. Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan SPSS 24.00, Untuk hasil uji Normalitas, sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang diuji berdistribusi normal. Hasil uji Homogenitas menghasilkan bahwa varians data variabel penelitian ini adalah sama atau homogen. Dengan demikian, maka salah satu syarat dari uji independen sampel t test sudah dapat terpenuhi. Hasil uji linieritas bahwa hubungan antara prediktor dengan dependen variabel adalah linier. Hasil dari uji heteroskedastisitas terlihat titik-titik menyebar secara acak, tidak membentuk pola tertentu yang jelas, serta menyebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Dengan demikian tidak terjadi adanya gejala heteroskedastisitas. Hasil uji autokorelasi bahwa variabel independen dalam penelitian ini tidak terganggu atau terpengaruhi oleh variabel pengganggu. Hasil uji multikolinearitas menunjukkan nilai VIF tidak mendekati 5 sehingga tidak terjadi multikolinearitas.

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.

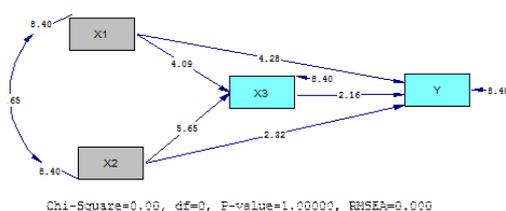
Adapun mengenai parameter uji hipotesis menggunakan perbandingan nilai t, yaitu jika nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  ( $t_{kritis} = 1,65$ ), maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Berdasarkan hasil struktural tersebut dan gambar analisis jalur di bawah, maka penjelasan mengenai hipotesis

yang diajukan maka penjelasan mengenai hipotesis yang diajukan diuraikan sebagai berikut:



Gambar 4.7. Diagram Jalur Hubungan (Estimated)

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



Gambar 4.8. Uji t Model Struktural

**Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap Komunikasi**

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.

**Budaya Organisasi berpengaruh langsung terhadap Komunikasi**

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.

**Kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap Kinerja**

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.

**Budaya Organisasi berpengaruh langsung terhadap Kinerja**

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.

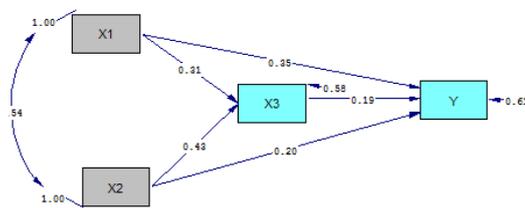
**Komunikasi berpengaruh langsung terhadap Kinerja**

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.

**Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung terhadap Kinerja melalui 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  $0,18 \times 0,20 = 0,036$ .



Chi-Square=0.00, df=0, E-value=1.000000, RMSEA=0.000

Gambar 4.9. Diagram Jalur Hubungan (Standardized)

Jalur antara  $X_1 \rightarrow X_3$  dan jalur  $X_3 \rightarrow Y$  keduanya signifikan.

**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.

**4. KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis data, 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

**5. REFERENSI**

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 Implemntasi*. 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

- Daft, Richard L.2010. *Manajemen. Edisi 9.South-Western Cengage Learning. USA.*
- Ekaningsih, Ana Sri, 2014, *The Effect of Transformational Leadership on the Employees' Performance through Intervening Variables of Empowerment, Trust, and Satisfaction*, Samarinda : Iiste
- Fitriyani, Eni, 2013, *Analisis Kegiatan Komunikasi Organisasi Pada Pt.Kresna Duta Agroindo Perkebunan Sinar Mas Group Kecamatan Kombeng Kabupaten Kutai Timur* , : eJournal Ilmu Komunikasi
- Flavia, Cavazotte, V. Moreno, dan J. Bernardo 2013. *Transformational Leaders and Work Performance: The Mediating Roles of Identification and Self-efficacy*, Rio de Janeiro : BAR
- Giantari, Ida Ayu Indah dan I Gede Riana, 2017, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Karyawan Klumpu Bali Resort Sanur, Bali*, E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 6, No. 12, 2017: 6471-6498
- Herlambang , Erik dan Fuadi, 2018, *Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Guru Smk Swasta Di Kota Serang Dengan Variabel Mediasi Komitmen Organisasi*, Cendekia, (2018), 12(1): 33-50
- Harsono, Agus Yudi, Supratomo, Farid, Muhammad, 2015, *Analisis Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Organisasi Antara Atasan-Bawahan Dalam Membangun Budaya Organisasi Di Lingkungan Sekretariat Dprd Kota Bengkulu*, Jurnal Komunikasi KAREBA, Vol. 4 No.3 Juli - September 2015
- 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.
- Nimran, Umar, 2016, *Perilaku Organisasi*, Sidoarjo : Laros
- Nazir, M. 2005. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nurjanah, Wahyu Dewi. 2017. *Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Sumber Bengawan Plasindo Karanganyar*. Surakarta :Jurnal Penelitian dan Kajian Ilmiah, Fakultas Ekonomi Universitas Surakarta, ISSN 2085-2215 Vol.15 No.1 Januari 2017 :50-53
- Panggabean, S., Mutiara.(2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor : Ghalia Indonesia
- Prastowo, A. 2012, *Metode Penelitian Kualitatif dalam Perspektif Rancangan Penelitian*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media.
- Pitasari, Dwi Nurina , 2015, *Pengaruh Gaya Komunikasi Pimpinan Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Di Perpustakaan Institut Teknologi Bandung*, Bengkulu :
- Priansa, D Juni dan Garnida Agus. 2013. *Manajemen Perkantoran Efektif, Efisien dan Professional*. Bandung: Alfabeta.
- Putri, Isnandia Septia, 2016, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Dan Kebudayaan Kota Samarinda*, eJournal Administrasi Negara, Volume 4, Nomor 4, 2016 : 4802 - 4816
- Rizqi , Siti Khikmatul dan Raodah, 2017, *Pengaruh Komunikasi Horizontal Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pemberdayaan Masyarakat*

- Kampung di Kabupaten Jayawijaya*, Otoritas : Jurnal Ilmu Pemerintahan, 7 (1), April 2017, 37-45
- 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
- Sudaryono, 2014. *Budaya Dan Perilaku Organisasi*. Jakarta Pusat :Lentera Ilmu Cendikia
- Sutrisno, Edy. 2010. *Budaya Organisasi*. Jakarta: Kencana, 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia(Cetakan ke tujuh)*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sugiyono, 2009, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung : Alfabeta
- Sundi K, 2013, *Effect Of Transformational Leadership And Transactional Leadership On Employee Performance Of Konawe Education Department At Southeast Sulawesi Province*, International Journal of Business and Management Invention, Volume 2 Issue 12| December. 2013| PP.50-58
- 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
- Tika, Pabundu. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Tika, Moh Pabundu, 2014, *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : Remaja Rosdakarya
- Usmany, Tiara Putri, Djahur Hamid dan Hamidah Nayati Utami, 2016. *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)| Vol. 37 No. 2 Universitas Brawijaya
- Zahriyah , Umi Wita, Hamidah Nayati Utami dan Ika Ruhana, 2015, *Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*, Malang : JAB
- 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