

**PENGARUH KOMUNIKASI INTERNAL  
TERHADAP SEMANGAT KERJA PEGAWAI**

(Studi pada Kantor Kementerian Agama Kota Malang)

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk menempuh ujian skripsi  
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**OKTAFIA MAYANGSARI**

**0810310101**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTRASI PUBLIK  
MALANG  
2012**

## MOTTO

"Keep calm, because Allah is always with us"

"Learn from yesterday. Live for today. Hope for tomorrow"



## TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Semangat Kerja  
Pegawai (Studi Pada Kantor Kementerian Agama Kota  
Malang)

Disusun Oleh : Oktafia Mayangsari

NIM : 0810310101

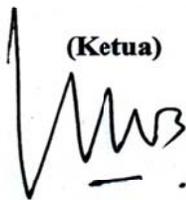
Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Publik

Konsentrasi : -

Malang, 9 Juli 2012

### Komisi Pembimbing

(Ketua)  


**Dr. Irwan Noor, MA**  
NIP. 19611024 198601 1 002

(Anggota)  


**Drs. Romula Adiono, MAP**  
NIP. 19620401 198703 1 003

## TANDA PENGESAHAN

Telah dipertahankan di depan Majelis Penguji skripsi, Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya pada :

Hari : Rabu  
Tanggal : 18 Juli 2012  
Jam : Pukul 11.00 WIB  
Skripsi atas nama : Oktafia Mayangsari  
Judul : Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap  
Semangat Kerja Pegawai (Studi pada Kantor  
Kementerian Agama Kota Malang)

dan dinyatakan LULUS

MAJELIS PENGUJI

(Pembimbing I)  

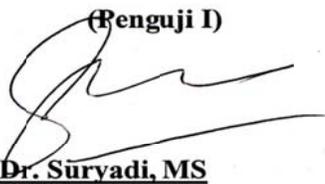

**Dr. Irwan Noor, MA**

**NIP. 19611024 198601 1 002**

(Pembimbing II)  


**Drs. Romula Adiono, MAP**

**NIP. 19620401 198703 1 003**

(Penguji I)  


**Dr. Suryadi, MS**

**NIP. 19601103 198703 1 003**

(Penguji II)  


**Farida Nurani, S.Sos, M.Si**

**NIP. 19700721 20051 2 001**

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang sepengetahuan saya didalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Malang, 10 Juli 2012

METERAI  
TEMPEL  
PALEMBANG  
TGL. 20

4222FABF1049246 Z1  
TIDAK BERTU MUPAKAH  
6000



DJP

*Oktafia Mayangsari*  
**Oktafia Mayangsari**

**NIM: 0810310101**

## RINGKASAN

Oktafia Mayangsari, 2012, **Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Semangat Kerja Pegawai (Studi Pada Kantor Kementerian Agama Kota Malang )**. Ketua komisi pembimbing Dr. Irwan Noor, MA, Anggota komisi pembimbing Drs. Romula Adiono, MAP, 107 + xviii

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui variabel-variabel dalam komunikasi internal yang mempengaruhi semangat kerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Malang dan untuk mengetahui variabel komunikasi internal yang dominan pengaruhnya terhadap semangat kerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Malang.

Jenis penelitian yang digunakan adalah *explanatory research*, dan bentuk pengamatan dalam penelitian ini adalah *survey*. Populasi dan sampel dalam penelitian ini adalah pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Malang yang bertugas di dalam kantor. Jumlah sampel yang diteliti sebanyak 48 responden, dan metode pengambilan sampel yang digunakan dengan menggunakan tabel krecjie dengan teknik *stratified random sampling*, yaitu pengambilan sampel secara acak dengan membagi populasi yang bersangkutan dalam lapisan-lapisan (*strata*) yang seragam. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif, analisis regresi linier berganda, dan analisis regresi parsial.

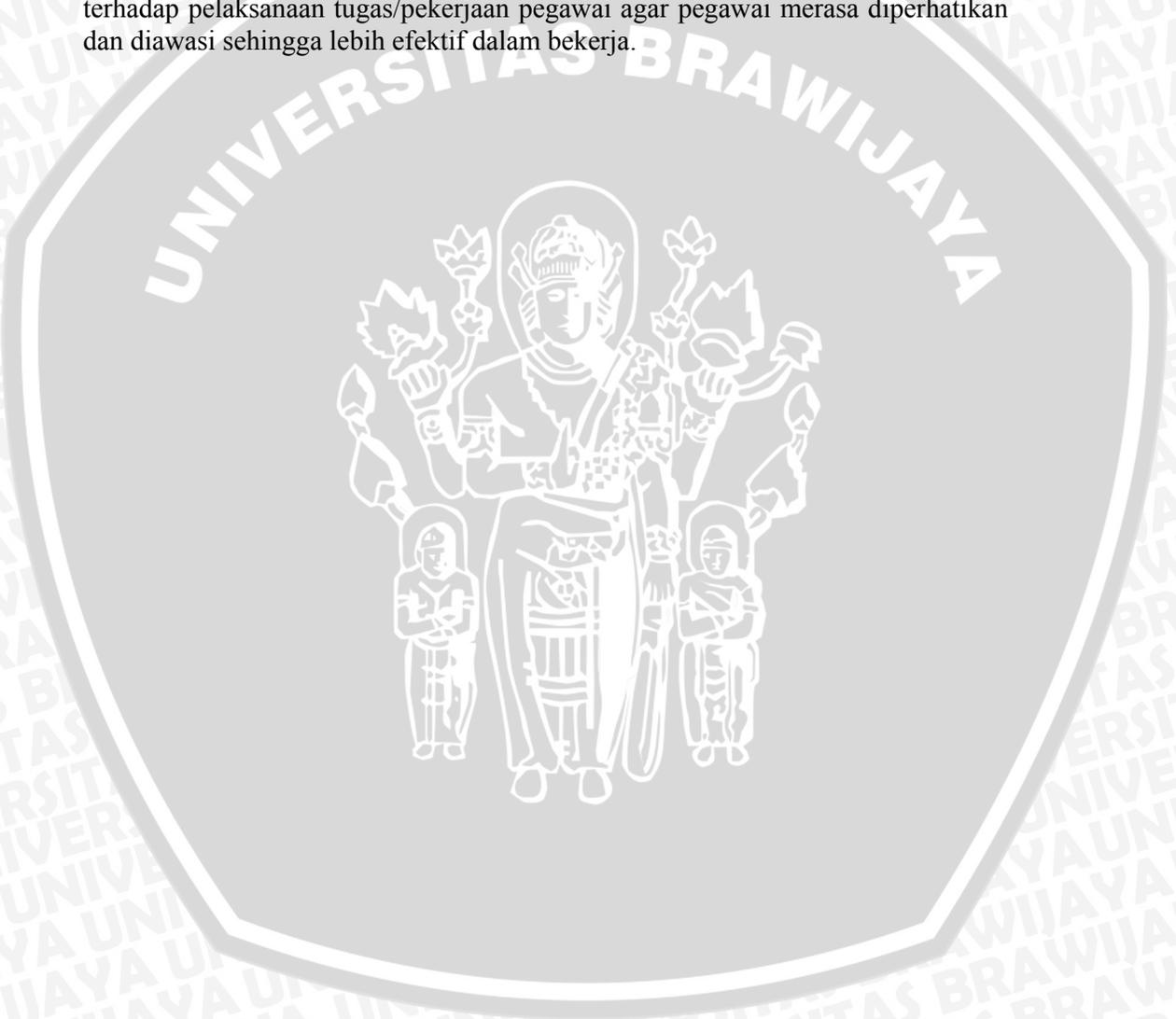
Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi internal yang terdiri dari komunikasi vertikal yaitu, komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas. Komunikasi horizontal yang terdiri dari komunikasi antar sesama pegawai. Semangat Kerja Pegawai yang terdiri dari disiplin kerja, kerja sama, serta tanggung jawab di Kantor Kementerian Agama Kota Malang menunjukkan hubungan yang cukup erat. Hasil analisis regresi memperoleh persamaan regresi  $Y = 5,725 + 1,083 X_1 + 1,296 X_2$  Uji secara simultan diperoleh  $F_{hitung} = 50,013$  dengan harga signifikansi sebesar 0,000. Dengan demikian menunjukkan terdapat pengaruh positif antara Komunikasi internal terhadap semangat kerja pegawai dengan besarnya pengaruh tersebut adalah 69%.

Uji pengaruh secara parsial menunjukkan bahwa seluruh variabel bebas Komunikasi internal berpengaruh secara signifikan terhadap Semangat Kerja dengan besarnya pengaruh masing-masing adalah Komunikasi vertikal dengan nilai  $t_{hitung} = 2,590$  dan Komunikasi Horizontal dengan nilai  $t_{hitung} = 2,998$  untuk semangat kerja pegawai. Berdasarkan pada hasil uji t didapatkan bahwa variabel Komunikasi Horizontal ( $X_2$ ) mempunyai nilai  $t_{hitung}$  dan koefisien regresi ( $\beta$ ) yang paling besar yaitu  $t_{hitung}$  sebesar 2,998 dan regresi ( $\beta$ ) sebesar  $=0,464$  sehingga variabel Komunikasi Horizontal ( $X_2$ ) mempunyai pengaruh yang paling kuat dibandingkan dengan variabel yang lainnya maka dapat disimpulkan bahwa variabel Komunikasi Horizontal ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh yang dominan terhadap Semangat Kerja Pegawai ( $Y$ ).

Kesimpulan dari penelitian ini adalah pengujian terhadap hipotesis yang menyatakan bahwa ada pengaruh secara bersama-sama dan parsial variabel bebas terhadap variabel Semagat Kerja Pegawai dapat diterima dan variabel Komunikasi

Horizontal (X1) merupakan variabel yang dominan mempengaruhi semangat kerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Malang.

Mengacu dari hasil penelitian maka diajukan beberapa saran yaitu :  
1. Atasan sebelum memberikan tugas/pekerjaan kepada bawahan, sebaiknya atasan memberikan petunjuk, cara dan penyelesaian tugas/pekerjaan secara jelas agar pegawai lebih jelas dalam menyelesaikan pekerjaan mereka. 2. Atasan lebih mengkoordinasi dan menampung semua gagasan dan ide yang disampaikan oleh pegawai. Pegawai hendaknya selalu menyampaikan saran, ide atau masukan kepada atasan demi kemajuan organisasi. 3. Atasan melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan tugas/pekerjaan pegawai agar pegawai merasa diperhatikan dan diawasi sehingga lebih efektif dalam bekerja.



## SUMMARY

Oktafia Mayangsari, 2012, **The Influence of Internal Communication toward Morale Employee (Study at The Ministry of Religion Office in Malang City)**. Supervising commission chairman Dr. Irwan Noor, MA, supervising committee members Drs. Romula Adiono, MAP, 107 + xviii

The objectives of this study are to find out the variables in the internal communication influenced morale the employee of the ministry of religion office, and to find out the dominant variable of internal communication influenced by morale the employee of the ministry of religion office in Malang City.

The study used explanatory research and the type of the observation of this study is survey. The employee of the ministry of religion office in Malang City is the population and samples in this study. There are 48 respondents in addition. The sampling method used is krejcie table with stratified random sampling technique, that is by taking the samples randomly and by dividing related population in the manner layers. The method of analysis used in this study are descriptive analysis, multiple linier regression analysis, and partial regression analysis.

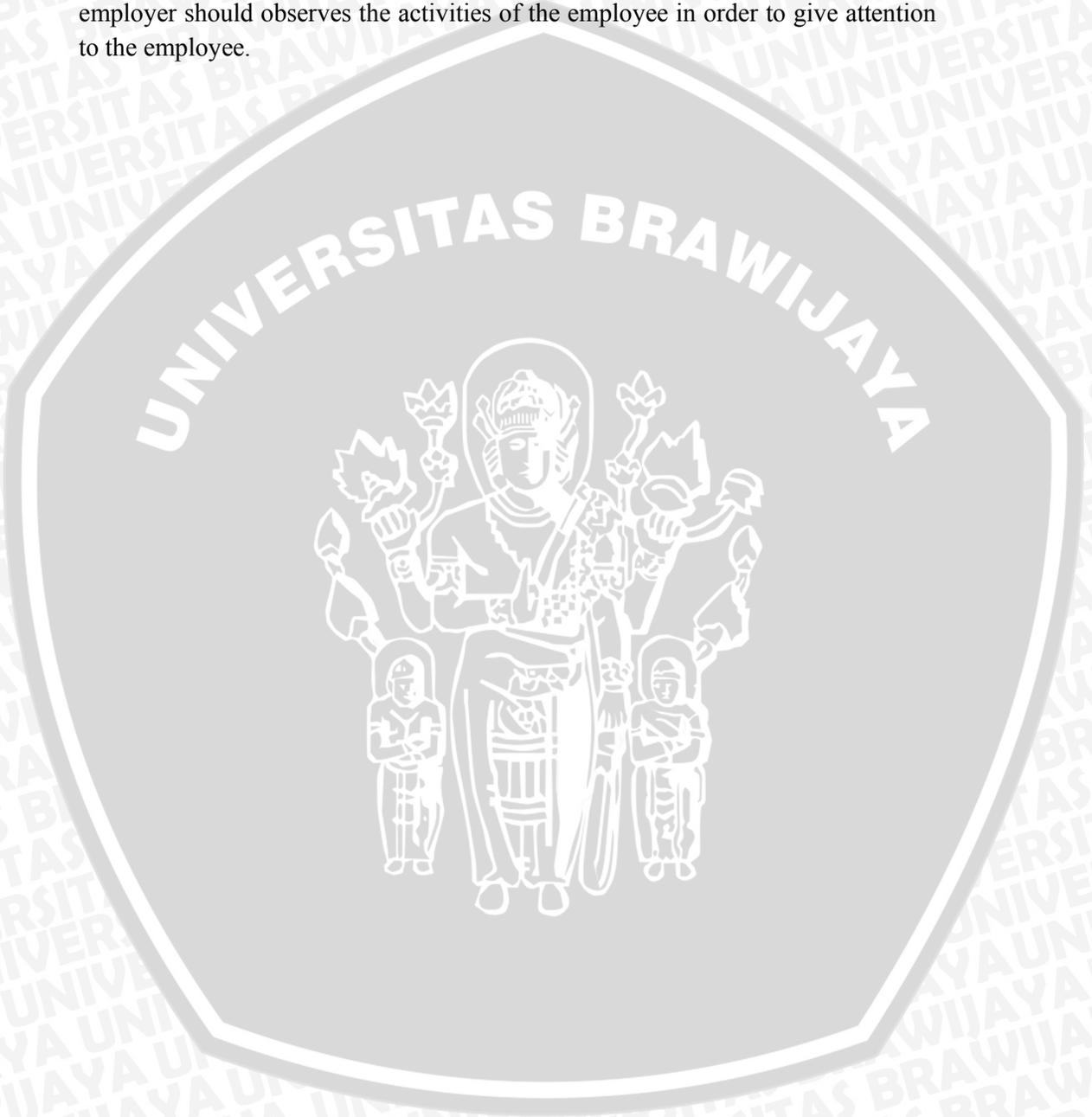
The result of this study indicated that internal communication consist of vertical communication are downward communication and upward communication . Horizontal communication consist of communication with the employee. The morale of the employee consist of discipline of work, work in grup, responsibility in this ministry of the religion office in Malang City indicated that the strong relation. The result of multiple linier regression analysis value  $Y = 5,725 + 1,083 X_1 + 1,296 X_2$  and the result is  $F_{count} = 50,013$  at a significant level of 0,000. There for it indicated that there is positive influence between internal communication toward the morale of the employee with those influences 69%.

The influences test partially indicated that all the independent variable of internal communication influences significantly toward the morale with the large each influences are vertical communication with the large each influences are vertical communication with the value  $t_{count} = 2,590$  and horizontal communication with the value  $t_{count} = 2,998$  for the morale of employee. Based on the t-test result is gotten that horizontal communication variable ( $X_2$ ) has dominant influence toward the morale of employee.

The conclusion is the test toward hypothesis that there are influences together and independent variable partial toward the variable of the morale of employee can be received and horizontal communication variable is the dominant variable influences the morale of employee the ministry of religion office.

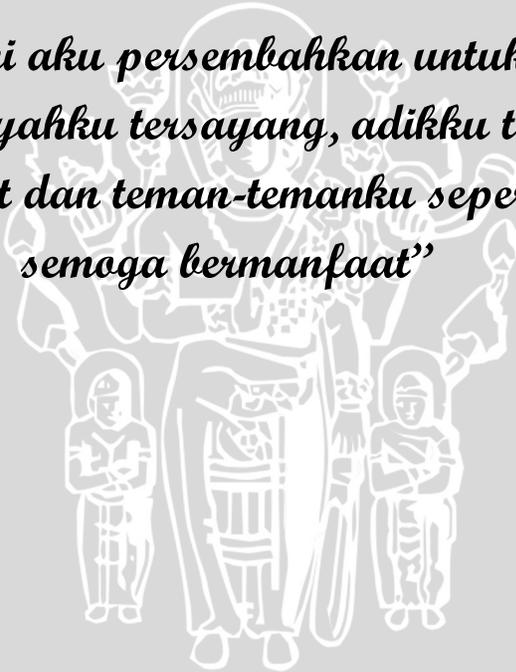
Based on the result of this study there are 3 suggestions; 1. employers before giving job to employee it would be better if the employee give instruction,

way and finishing the job clearly to the employee, in order to finish their job; 2. the employer can hold the idea that employee, more over the employee always deliver idea to the employee in order to organizations improvement; 3. the employer should observes the activities of the employee in order to give attention to the employee.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*“Karya ini aku persembahkan untuk, ibuku tersayang, ayahku tersayang, adikku tersayang, serta sahabat dan teman-temanku seperjuangan, semoga bermanfaat”*



## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah Puji syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Semangat Kerja Pegawai (Studi pada Kantor Kementerian Agama Kota Malang)”**.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Administrasi Publik pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Peneliti menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada:

1. Yth. Bapak Prof. Dr. Sumartono, MS, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Yth. Bapak Dr. M.R.Khairul Muluk S.Sos, M.Si, selaku Ketua Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
3. Yth. Bapak Drs. Minto Hadi, M.Si, selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

4. Yth. Bapak Dr. Irwan Noor, MA, selaku dosen pembimbing ketua yang telah memberikan saran dan masukan demi terselesaikannya skripsi ini.
5. Yth. Bapak Drs. Romula Adiono, MAP, selaku dosen pembimbing Anggota yang telah memberikan saran dan masukan demi terselesaikannya skripsi ini.
6. Kedua Orang tua dan adekku tercinta yang tidak pernah lelah dan tidak pernah berhenti untuk selalu memanjatkan do'a, dan memberikan kasih sayang yang tulus tanpa ada batasnya. Maafkan jika putrimu ini banyak berbuat kesalahan.
7. Para dosen dan seluruh staf administrasi jurusan Administrasi Publik Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang yang telah memberikan ilmu kepada peneliti selama ini.
8. Semua keluarga baruku, mas Hafid, mas Hendro, ms Ady mas Setyo, mas Ayik, Mas Emen, Awang, Beddun, Yhola, Ghopur, Bima, Tomy, Ucup, kembar dan jazz atas segala dukungan, do'a , semangat dan perhatian yang telah diberikan.
9. Sahabat-sahabatku satu perjuangan, Brili, Rihan, Ninda, Aim, Aryo, dan Arthur. Terima Kasih telah menjadi teman, telah berbagi ilmu, pengalaman dan perjuangan.
10. Seluruh pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Malang atas keramah tamahan serta ijin untuk tempat saya riset, dan.

11. Teman-teman FIA Publik 2008 khususnya kelas C, Novi, Ratna, Viana, Maya, Reza, Riyah. Terima kasih atas kebersamaannya selama ini baik suka maupun duka.

Semoga Allah SWT senantiasa memberikan rahmat dan karunia-Nya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan demi terselesaikannya skripsi ini. Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat dan dapat memberikan sumbangsi yang berarti bagi semua pihak yang membutuhkan.

Malang, 10 Juli 2012



Peneliti

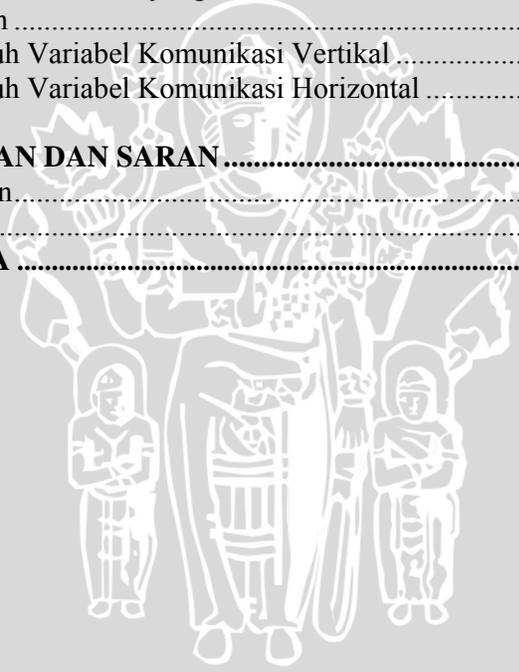
DAFTAR ISI

	Halaman
MOTTO .....	i
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI .....	ii
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI .....	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI .....	iv
RINGKASAN .....	v
SUMMARY .....	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	ix
KATA PENGANTAR .....	x
DAFTAR ISI .....	xiii
DAFTAR TABEL .....	xvi
DAFTAR GAMBAR .....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xviii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan Masalah .....	6
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Manfaat Penelitian .....	6
1. Manfaat Teoritis .....	7
2. Manfaat Praktis .....	7
E. Sistematika Pembahasan .....	7
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>9</b>
A. Komunikasi .....	9
1. Pengertian Komunikasi .....	9
2. Konsep Dasar Komunikasi .....	10
3. Elemen-Elemen Komunikasi .....	10
B. Komunikasi Organisasi .....	14
1. Pengertian Komunikasi Organisasi .....	14
2. Fungsi Komunikasi Organisasi .....	16
C. Komunikasi Internal .....	17
1. Pengertian Komunikasi Internal .....	17
2. Dimensi Komunikasi Internal .....	19
a. Komunikasi Vertikal .....	19
b. Komunikasi Horizontal .....	24
3. Jenis Komunikasi Internal .....	26
4. Pentingnya Komunikasi Internal .....	26
5. Tugas dan Tujuan Komunikasi Internal .....	27
D. Semangat Kerja .....	29
1. Pengertian Semangat Kerja .....	29
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja .....	30

3. Indikasi Turunnya Semangat Kerja .....	32
E. Hubungan Antara Komunikasi Organisasi dengan Semangat Kerja Pegawai .....	35
G. Model Konseptual Dan Model Hipotesis .....	38
1. Model Konseptual .....	38
2. Model Hipotesis.....	39
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>41</b>
A. Jenis Penelitian .....	41
B. Lokasi Penelitian .....	41
C. Konsep, Variabel, Dimensi Operasional dan Skala Pengukuran ..	42
D. Populasi dan Sampel .....	47
1. Populasi .....	47
2. Sampel .....	48
E. Teknik Pengumpulan Data .....	50
1. Sumber Data .....	50
2. Metode Pengumpulan Data .....	50
3. Instrumen Penelitian .....	51
F. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	52
1. Uji Validitas .....	52
2. Uji Reliabilitas .....	53
3. Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas .....	54
a. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Komunikasi Vertikal (X1).....	54
b. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Komunikasi Horizontal(X2).....	55
c. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Semangat Kerja Pegawai (Y).....	56
G. Teknik Analisis Data .....	56
1. Analisis Deskriptif.....	57
2. Analisis Inferensial.....	57
a. Uji Asumsi Klasik.....	57
b. Uji Regresi Linier Berganda .....	60
c. Uji Parsial .....	62
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>64</b>
A. Penyajian Data .....	64
1. Sejarah Kantor Kementerian Agama Kota Malang .....	63
2. Visi dan Misi .....	66
3. Struktur Organisasi.....	67
4. Uraian Tugas dan Wewenang.....	68
5. Gambaran Umum Responden.....	71
a. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	72
b. Distribusi Responden Berdasarkan Usia .....	72
c. Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan.....	73
d. Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	74

B. Analisis dan Interpretasi Data .....	74
1. Analisis Deskriptif .....	74
c. Variabel Komunikasi Vertikal .....	74
d. Variabel Komunikasi Horizontal .....	77
e. Variabel Semangat Kerja .....	79
2. Analisis Uji Asumsi Klasik .....	86
a. Uji Multikolinieritas .....	86
b. Uji Heterokedastisitas .....	87
c. Uji Normalitas .....	88
3. Analisis Regresi Linier Berganda .....	89
4. Pengujian Hipotesis .....	91
a. Uji Hipotesis Simultan (Uji F) .....	91
b. Uji Hipotesis Parsial (Uji t) .....	92
5. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	94
6. Penentuan Variabel yang dominan .....	95
C. Pembahasan .....	96
1. Pengaruh Variabel Komunikasi Vertikal .....	96
2. Pengaruh Variabel Komunikasi Horizontal .....	97
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>102</b>
A. Kesimpulan .....	102
B. Saran .....	103
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>106</b>

**LAMPIRAN**



**DAFTAR TABEL**

<b>No.</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Hal.</b>
1.	Konsep, Variabel, Indikator, dan Item.....	46
2.	Nilai Skala Pengukuran.....	47
3.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Komunikasi Vertikal (X1) .....	54
4.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Komunikasi Horizontal (X2) ....	55
5.	Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Semangat Kerja Pegawai (Y).....	56
6.	Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	72
7.	Distribusi Responden Berdasarkan Usia.....	72
8.	Distribusi Responden Berdasarkan Pendidikan .....	73
9.	Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja .....	74
10.	Distribusi Frekuensi Jawaban Komunikasi Vertikal.....	75
11.	Distribusi Frekuensi Jawaban Komunikasi Horizontal.....	78
12.	Distribusi Frekuensi Jawaban Semangat Kerja.....	80
13.	Hasil Uji Multikolinieritas .....	86
14.	Persamaan Regresi.....	90
15.	Hasil Pengujian F model.....	91
16.	Hasil Uji t.....	92
17.	Hasil Koefisien Determinasi.....	94
18.	Hasil Analisis Regresi.....	95

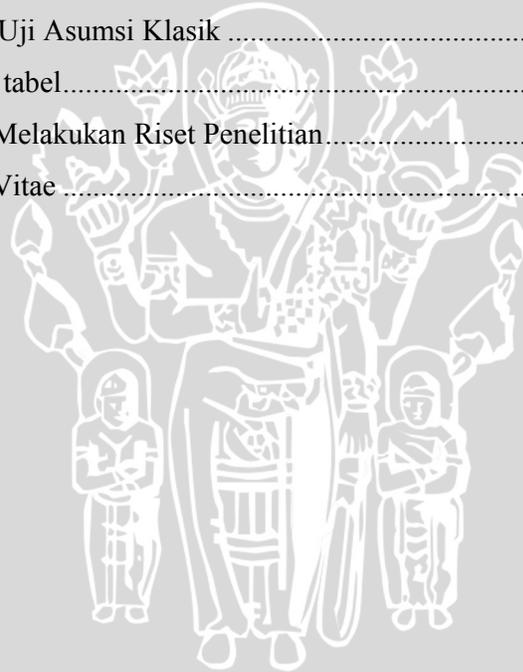
## DAFTAR GAMBAR

No.	Keterangan	Hal.
1.	Hubungan Komunikasi Internal dengan Semangat Kerja Pegawai..	38
2.	Model Konseptual.....	39
3.	Model Hipotesis.....	39
4.	Struktur Organisasi Kementerian Agama Kota Malang.....	67
5.	Uji Heterokedatisitas.....	88
6.	Uji Normalitas.....	88



**DAFTAR LAMPIRAN**

<b>No.</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Halaman</b>
1.	Table Krejcie.....	108
2.	Contoh Kuesioner .....	113
3.	Tabulasi Jawaban Responden .....	104
4.	Frekuensi Distribusi Jawaban .....	106
5.	Perhitungan Uji Validitas dan Reabilitas dalam SPSS .....	122
6.	Perhitungan Uji regresi dalam SPSS.....	127
7.	Perhitungan Uji Asumsi Klasik .....	128
8.	T tabel dan t tabel.....	129
9.	Surat Telah Melakukan Riset Penelitian.....	130
10.	Curriculum Vitae .....	132



## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Komunikasi ialah arus informasi dan emosi yang terdapat dalam masyarakat, baik yang berlangsung secara vertikal (atas bawah, *vice-versa*) maupun secara horizontal, dapat berarti pula perhubungan atau persambungan wahana. Komunikasi adalah salah satu faktor terpenting dalam melakukan kerja sama. Oleh karena itu, dalam melakukan kerjasama, masing-masing harus dapat menguasai komunikasi yang baik agar terdapat persamaan persepsi untuk mencapai tujuan. Komunikasi merupakan kekuatan utama dalam membentuk organisasi. Komunikasi dapat menciptakan kedinamisan dalam suatu sistem kerjasama dalam organisasi serta menghubungkan tujuan organisasi pada partisipasi orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut.

Mengingat betapa pentingnya komunikasi dalam suatu organisasi, maka suatu organisasi perlu mengembangkan pelaksanaan komunikasi yang baik, baik itu komunikasi antara pimpinan dengan bawahan maupun komunikasi antara sesama bawahan. Komunikasi yang baik menurut Hasibuan (1992:220) adalah komunikasi yang memenuhi syarat sebagai berikut :

1. Mempergunakan bahasa yang baik, agar artinya jelas.
2. Lengkap agar pesan yang disampaikan dipahami komunikan secara menyeluruh.
3. Tepat, komunikasi/perintah yang diberikan itu benar.
4. Jelas artinya disampaikan secara benar pada orang yang tepat.

5. Disampaikan pada saat yang tepat.

Seiring dengan perkembangan jaman ke arah yang lebih baik dan maju, organisasi-organisasi menjadi semakin sadar akan pentingnya komunikasi sebagai bagian yang tidak bisa terlepas dari organisasi, mulai menjadi perhatian bagi manajemen. Menurut Handoko (1995:269), bagaimana pun juga komunikasi merupakan peralatan (*tool*) manajemen yang dirancang untuk mencapai suatu tujuan dan akan mempengaruhi hasil yang dicapai oleh organisasi.

Komunikasi organisasi sebagai pengirim dan penerima informasi dalam organisasi yang kompleks. Komunikasi yang termasuk dalam bidang ini adalah komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi dari atasan kepada bawahan, komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi dari orang-orang yang sama atau komunikasi horizontal dalam organisasi, keterampilan berkomunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis dan komunikasi evaluasi program.

Komunikasi yang terjadi antar pegawai, kompetensi komunikasi yang baik akan mampu memperoleh dan mengembangkan tugas yang diembannya, sehingga tingkat kinerja suatu organisasi (perkantoran) menjadi semakin baik. Begitu juga sebaliknya, apabila terjadi komunikasi yang buruk akibat tidak terjalinnya hubungan yang baik, sikap yang otoriter atau acuh, perbedaan pendapat atau konflik yang berkepanjangan, dan sebagainya, dapat berdampak pada hasil kerja yang tidak maksimal. Peningkatan kinerja pegawai secara perorangan akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan dan memberikan *feed back* yang tepat terhadap perubahan perilaku, yang direfleksikan

dalam kenaikan produktifitas. Makna pentingnya komunikasi internal dijelaskan oleh Hanna K. Kalla, dalam jurnalnya yang berjudul *Integrated Internal Communications : a multidisciplinary perspective* yang menjelaskan:

*“Internal communications has an important role in organizations given the evidence that companies with effective communications strategies are usually successful, while others tend to fall short of optimal performance. However, simultaneously, an imbalance exists between the perceived importance of communications and the actual attention and resources given toward it points out that communications are rarely recognized as a required principal competency. Therefore, a paradox exists because, although increasing awareness concerning the importance of communications to organizations exists, that knowledge appears to have rarely translated into practice. It is proposed that an integrated view to internal communications is advantageous if the benefits of internal knowledge sharing want to be fully enjoyed.*

*Internal communication(s). Internal communication(s) can be defined in many different ways. For example, Bove’e and Thill (2000, p. 7) define internal communication as “the exchange of information and ideas within an organization”. Argenti (2003, p. 128), however, contends that “[i]nternal communication is, in essence, about creating an atmosphere of respect for all employees within the organisation. Communication from management should come directly from one manager to the next, and from supervisor to employee, but as companies grow larger and more complex, this often becomes more difficult – hence the need for the internal communication function. Internal communications is defined as integrated internal communications, i.e. all formal and informal communication taking place internally at all levels of an organization.”*

Komunikasi internal merupakan komunikasi antar personal yang ada dalam organisasi harus senantiasa dikembangkan, baik oleh atasan maupun oleh bawahan dan personal lainnya. Komunikasi internal yang terbina baik akan memberikan kemudahan dan keringanan dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tugas bersama. Komunikasi yang baik akan mempermudah untuk mengarahkan kegiatan pegawai ketujuan dan sasaran organisasi. Selain itu komunikasi juga sebagai sarana untuk menyatukan arah dan pandangan serta pikiran antara pimpinan dan bawahan. Adanya komunikasi membuat bawahan

dapat memperoleh informasi dan petunjuk yang jelas sehingga tidak menimbulkan keragu-raguan dan kesalahpahaman yang ada sehingga akhirnya akan mempengaruhi efektivitas kerja dan peningkatan kinerja dalam organisasi. Setiap instansi/organisasi pemerintahan memiliki permasalahan tersendiri, permasalahan yang sering muncul dalam komunikasi internal adalah kurang terbukanya pihak pimpinan akan kondisi yang sebenar-benarnya sedang terjadi dalam instansi.

Permasalahan lain yang sering dijumpai dalam penerapan komunikasi internal dan seperti ditemukan pada Kantor Kementerian Agama Kota Malang adalah terbatasnya waktu yang dimiliki pihak pimpinan untuk melakukan komunikasi secara *face to face* (tatap muka) dengan para pegawai, karena beragam dan padatnya aktivitas yang harus dilakukan oleh pihak pimpinan. Sedangkan sebagai pimpinan yang baik dituntut untuk dapat memahami masalah-masalah yang terdapat dibawah kewenangannya dan kemudian menampung aspirasi, keluhan, kritik dan saran dari para pegawai guna perbaikan dikemudian hari.

Adanya kesulitan-kesulitan atau masalah-masalah dalam komunikasi internal dapat disebabkan oleh adanya kesalahan pahaman, kurang keterbukaan, menyebabkan komunikasi 2 arah (*two way communication*) menjadi terhambat dan dirasa tidak harmonis. Ketidak harmonisan ini dapat menimbulkan terjadinya hubungan kerja kurang baik, dan apabila hal ini dibiarkan akan menimbulkan implikasi yang kurang baik terhadap semangat kerja, dan pada akhirnya membawa dampak buruk terhadap kinerja para pegawai.

Semangat kerja merupakan hal yang sangat penting dalam setiap usaha kerjasama sekelompok orang dalam suatu organisasi, semangat kerja yang tinggi

akan menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi dan akan mempermudah instansi dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Suatu usaha tidak akan mengalami kemajuan tanpa adanya semangat kerja yang tinggi, semangat kerja yang tinggi akan memberikan dampak positif bagi instansi terkait. Semangat kerja dalam organisasi dapat mempengaruhi hasil kerja dan pencapaian tujuan komunikasi dan hubungan kerja yang terjadi dalam suatu instansi berkaitan dengan semangat melaksanakan pekerjaan. Komunikasi yang efektif dapat mencapai saling pengertian antara pegawai dan pimpinan sehingga terbentuk kondisi sosial yang dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan produktivitas kerjanya.

Semangat kerja disini adalah pegawai secara lebih giat melaksanakan tugas-tugasnya, sehingga pekerjaan akan dapat diselesaikan lebih cepat dan lebih baik. Semangat kerja yang tinggi membuat pegawai dapat bekerja dengan perasaan senang dan bergairah sehingga mereka dapat berprestasi kerja dengan baik, sebaliknya apabila pihak pimpinan kurang memperhatikan bawahannya maka semangatnya akan turun karena pegawai merasa kurang mendapat perhatian dari pimpinan dan adanya rasa segan terhadap pimpinan dengan demikian, maka diperlukan hubungan timbal balik antara atasan dan bawahannya. Komunikasi internal sangat diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan dan pembinaan perilaku pegawai sebagai motivasi untuk meningkatkan semangat kerja pegawai sebagai proses dalam suatu pekerjaan dan tujuan organisasi akan dapat tercapai.

Melihat pengaruh yang sangat penting antara proses komunikasi yang terjadi dalam suatu organisasi khususnya komunikasi internal dengan semangat

kerja pegawai maka penelitian ini mengambil judul **“Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Semangat Kerja Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Malang.”**

### **B. Perumusan Masalah**

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Apakah ada pengaruh komunikasi internal terhadap semangat kerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Malang?
2. Variabel-variabel dalam Komunikasi Internal manakah yang berpengaruh dominan terhadap Semangat Kerja Pegawai?

### **C. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis dan menjelaskan besarnya pengaruh Komunikasi Internal terhadap Semangat Kerja Pegawai.
2. Untuk menganalisis dan menjelaskan variabel dalam Komunikasi Internal yang berpengaruh dominan terhadap Semangat Kerja Pegawai.

### **D. Manfaat Penelitian**

#### **1. Manfaat Teoritis.**

- a. Untuk menambah dan memperluas wawasan pengetahuan tentang Sumber Daya Manusia khususnya tentang komunikasi internal dan semangat kerja.
- b. Untuk menambah koleksi dan pengetahuan mahasiswa lain serta sebagai acuan untuk penelitian berikutnya.

## 2. Manfaat Praktis

### a. Bagi Kementerian Agama Kota Malang.

Penelitian ini dapat berguna bagi organisasi khususnya mengenai penerapan perlakuan manajemen dan cara berkomunikasi secara tepat dan dapat diterima oleh pegawai yang berhubungan dengan semangat kerja.

### b. Bagi Penulis

Sebagai alat untuk mentransformasikan ilmu yang didapat dibangku kuliah serta untuk mengetahui kondisi yang sebenarnya mengenai komunikasi internal dan semangat kerja yang ada pada Kantor Kementerian Agama Kota Malang.

## E. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan untuk memperoleh gambaran secara menyeluruh serta memudahkan pemahaman materi, dijelaskan sebagai berikut :

### Bab I : Pendahuluan

Berisi latar belakang, perumusan masalah yang menjadi dasar penulisan. Selain itu dikemukakan pula tujuan yang ingin dicapai, kontribusi penelitian yang diberikan, dan sistematika penelitian yang berisi alur pemikiran penelitian.

### Bab II : Tinjauan Pustaka

Berisi landasan teoritis yang relevan, yang digunakan dalam menganalisis permasalahan guna mendapatkan pemecahan masalah yang diharapkan.

### Bab III: Metode Penelitian

Membahas tentang metode yang digunakan untuk melakukan penelitian yang digunakan untuk penyusunan skripsi ini yang meliputi rancangan penelitian, variabel dan pengukurannya, populasi dan sampel, pengumpulan data, serta analisis data dan metode analisis data yang digunakan.

### Bab IV: Hasil Penelitian dan Pembahasan

Berisi penyajian data berupa gambaran umum Kantor Kementerian Agama serta menampilkan hasil-hasil yang diperoleh dari penelitian dan pembahasan yang akan dihubungkan dengan teori yang mendukung.

### Bab V: Kesimpulan dan Saran

Berisi kesimpulan mengenai hasil dari proses pembahasan dan saran-saran yang diharapkan dapat memberikan manfaat pada perkembangan dan peningkatan semangat kerja karyawan.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Komunikasi

##### 1. Pengertian Komunikasi

Manusia selalu terlibat dalam aktivitas kegiatan “komunikasi”. Terjadinya komunikasi merupakan konsekuensi dari akibat adanya interaksi di antara sesama manusia (*human interactions*), atau hubungan yang bersifat sosial (*social relations*), karena kenyataannya yang paling banyak terlibat dalam proses komunikasi adalah manusia.

Pengertian komunikasi menurut Muhammad (2005:5) adalah pertukaran pesan verbal maupun nonverbal antara si pengirim dengan si penerima pesan untuk mengubah tingkah laku. Pendapat Brent D. Ruben tentang pengertian komunikasi dalam (Muhammad, 2005:3) adalah suatu proses melalui mana individu dalam kelompok, dalam organisasi dan dalam masyarakat menciptakan, mengirimkan, dan menggunakan informasi untuk mengkoordinasi lingkungannya dan orang lain. Komunikasi tidak hanya bersifat informatif tetapi juga bersifat persuasif dari komunikator kepada komunikan agar memiliki kesamaan makna dan tujuan.

Komunikasi merupakan kekuatan utama dalam membentuk organisasi. Komunikasi dapat menciptakan kedinamisan dalam suatu sistem kerjasama dalam organisasi serta menghubungkan tujuan organisasi pada partisipasi orang-orang yang ada dalam suatu organisasi.

## 2. Konsep Dasar Komunikasi

Menurut John R. Wenburg dan William W. Wilmot juga Kenneth K. Sereno dan Edward M. Bodaken ([www.pksm.mercubuana.ac.id](http://www.pksm.mercubuana.ac.id)) setidaknya ada tiga kerangka pemahaman komunikasi, yaitu:

- a. Komunikasi sebagai tindakan satu arah  
Komunikasi dipahami sebagai proses penyampaian pesan searah dari seseorang/lembaga kepada seseorang/kelompok lainnya, baik secara langsung maupun tidak langsung. Pemahaman komunikasi sebagai suatu proses satu arah ini oleh Michael Burgoon disebut sebagai “definisi berorientasi sumber” (*source-oriented definition*).
- b. Komunikasi sebagai interaksi  
Komunikasi dipahami sebagai proses aksi-reaksi, sebab-akibat, yang arahnya bergantian. Komunikasi interaksi dipandang lebih dinamis daripada komunikasi satu arah. Unsur penting dalam komunikasi interaksi adalah *feedback* (umpan balik).
- c. Komunikasi sebagai transaksi  
Komunikasi dipahami sebagai kegiatan menafsirkan perilaku orang lain. Ada proses *encoding* dan *decoding* pesan verbal maupun nonverbal. Semakin banyak peserta komunikasi maka transaksi yang terjadi akan semakin rumit. Kelebihan konsep ini adalah komunikasi dipahami sebagai konsep yang tidak membatasi pada komunikasi yang disengaja saja. Pemahaman ini mirip dengan “definisi berorientasi penerima” (*receiver-oriented definition*), yaitu menekankan pada variabel-variabel yang berbeda yaitu penerima dan makna pesan bagi penerima. Penerimaan pesan disini bersifat dua arah.

## 3. Elemen - Elemen Komunikasi

Elemen-elemen komunikasi dapat ditentukan mulai dari pengiriman pesan sampai pesan tersebut diterima oleh pihak yang dituju. komponen dasar komunikasi tersebut adalah sebagai berikut :

### a. Pengirim Pesan

Komunikator pertama kali menyediakan informasi. Selanjutnya menyaring dan mengevaluasi informasi yang tersedia dan mengolah informasi ini ke dalam suatu bentuk yang cocok bagi penerima informasi,

sehingga penerima memahami isi informasi tersebut. Bentuk yang dimaksud adalah seperti tulisan, laporan pidato, peragaan, dan lain-lain. Akibatnya secara langsung komunikator dapat mempengaruhi pendapat, pandangan dan perilaku pihak penerima. Fungsi komunikator dalam hal ini adalah menyediakan sumber informasi adalah penting. Langkah berikutnya menyaring dan mengevaluasi informasi tersebut apakah memang telah benar-benar dapat disampaikan kepada penerima. Komunikator mempengaruhi orang lain untuk mengubah sikap sesuai dengan pesan yang dikemukakan, sehingga orang lain mengikuti atau mengubah sikapnya (perilakunya). Peran utama komunikator adalah untuk menciptakan suasana yang baik dalam proses komunikasi.

Didalam melakukan komunikasi kita dapat melihat beberapa gaya komunikator melakukan aksinya (tergantung pada situasi yang mereka hadapi), menurut H.A.W Widjaja (2008:12) gaya komunikator dapat kita bedakan ke dalam beberapa model seperti :

- 1) Komunikator yang membangun, ciri-cirinya adalah :
  - a). Mau mendengarkan pendapat orang lain dan ia tidak pernah menganggap dirinya benar.
  - b). Ingin bekerjasama dan memperbincangkan sesuatu persoalan dengan sesama sehingga timbul saling pengertian.
  - c). Ia tidak terlalu mendominasi situasi dan mau mengadakan komunikasi timbal balik.
  - d). Ia menganggap bahwa buah pemikiran orang banyak lebih baik dari seseorang.
- 2) Komunikator yang mengendalikan, ciri-cirinya adalah :
  - a) Pendapat itu merupakan hal yang paling baik sehingga ia tidak mau mendengarkan pandangan .
  - b) Ia menginginkan komunikasi satu arah saja, tidak akan menerima dari arah lain.
- 3) Komunikator yang melepaskan diri, ciri-cirinya adalah :
  - a) Ia lebih banyak menerima dari lawannya berkomunikasi.

- b) Kadang-kadang rasa rendah dirinya timbul sehingga ketidak mampuannya keluar.
  - c) Ia lebih suka mendengar pendapat orang lain dengan tidak bersungguh-sungguh menanggapinya.
  - d) Sumbangan pikirannya tidak banyak mengandung arti sehingga ia lebih suka melemparkan tanggung jawabnya kepada orang lain.
- 4) Komunikator yang menarik diri, ciri-cirinya adalah :
- a). Ia selalu bersifat pesimis sehingga menurutnya keadaan tidak dapat diperbaiki lagi.
  - b). Ia lebih suka melihat keadaan seadanya, dan kalau mungkin berusaha menghindari keadaan lebih buruk.
  - c). Ia selalu diam tidak menunjukkan reaksinya dan jarang memberikan buah pikirannya.

Seorang komunikator sebaiknya tidak boleh memiliki sifat terlalu otokratis, harus dapat menguasai aspirasi komunikan, mampu mendelegasikan tanggung jawab, penuh inisiatif, menghargai kemampuan orang lain, serta mampu mengadakan pengawasan.

#### b. Pesan

Isi pesan merupakan bentuk dari ide yang disampaikan oleh komunikator kepada komunikan. Pesan ini dapat berupa verbal maupun nonverbal. Pesan secara verbal dapat secara tertulis seperti surat, buku, majalah, memo. Sedangkan pesan yang secara lisan dapat berupa percakapan tatap muka, percakapan melalui telepon, radio dan sebagainya.

Pesan seharusnya mempunyai pesan (tema) sebagai pengaruh didalam usaha mencoba mengubah sikap dan tingkah laku komunikan. Pesan dapat disampaikan secara panjang lebar, namun yang perlu diperhatikan dan diarahkan kepada tujuan akhir dari komunikasi. Pesan disampaikan dengan cara :

- 1) Lisan / *face to face*/ langsung.

2) Menggunakan media / saluran.

c. Saluran

Saluran adalah jalan yang dilalui pesan dari si pengirim pesan dengan si penerima . Pesan biasanya dapat berlangsung melalui dua saluran, yaitu saluran formal atau yang bersifat resmi dan saluran informal atau tidak resmi. Saluran formal biasanya mengikuti garis wewenang dari suatu organisasi, yang timbul dari suatu organisasi, dari tingkat yang paling tinggi dalam organisasi ke tingkat yang paling bawah. Komunikasi sebaiknya berlangsung dalam dua jalur, yakni dari atas ke bawah dan dari bawah ke atas.

d. Penerima Pesan

Penerima pesan atau komunikan adalah orang yang menerima pesan yang dikomunikasikan. Para komunikan menganalisa dan menginterpretasikan isi pesan yang diterima.

e. Balikan

Balikan atau umpan balik adalah respons terhadap pesan yang diterima komunikan dan dikirimkan komunikator. Setelah komunikator diberikan reaksi ini, komunikator akan mengetahui apakah pesan yang diterima tersebut dapat diinterpretasikan sama dengan apa yang dimaksud oleh komunikator. Bila arti pesan yang diartikan oleh komunikator diinterpretasikan sama oleh komunikan berarti komunikasi tersebut efektif.

Terkadang seringkali terjadi respon yang diberikan tidak seperti apa yang diharapkan oleh komunikator karena komunikan kurang tepat dalam menginterpretasikan pesan. Hal ini disebabkan oleh adanya faktor-faktor

dalam diri komunikan yang mempengaruhi dalam pemberian arti pesan.

Menurut Widjaja (2008:51), syarat-syarat umpan balik yang baik :

- 1) Umpan balik hendaklah jujur.
- 2) Umpan balik hendaklah tentang sesuatu yang khusus dan jelas, bukan sesuatu yang secara umum dan kabur.
- 3) Umpan balik hendaklah mengenai sesuatu dimana orang yang bersangkutan dapat erbuat apa-apa
- 4) Umpan balik hendaklah jangan bersifat penilaian
- 5) Umpan balik hendaklah deskriptif, sehingga betul-betul jelas
- 6) Umpan balik hendaklah bersifat hasil *oriented* dan bukan *person oriented*. Umpan balik dalam penelitian ini mengutamakan pekerjaannya, bukan pekerjanya.
- 7) Umpan balik hendaklah memperhatikan *timing*, tidak ada patokan tentang waktu ini. Umpan balik hendaklah diberikan berdasarkan “perasaan perseorangan” atau berdasarkan ukuran umum yang sadar atau tidak telah diterima bersama.

## **B. Komunikasi Organisasi**

### **1. Pengertian Komunikasi Organisasi**

Istilah organisasi berasal dari bahasa Latin *organizare*, yang secara harafiah berarti paduan dari bagian-bagian yang satu sama lainnya saling bergantung. Diantara para ahli yang menyebut paduan itu sistem, ada juga yang menamakannya saran. Korelasi antara ilmu komunikasi dengan organisasi terletak pada peninjauannya yang terfokus kepada manusia-manusia yang terlibat dalam mencapai tujuan organisasi itu. Ilmu komunikasi mempertanyakan bentuk komunikasi apa yang berlangsung dalam organisasi, metode dan teknik apa yang dipergunakan, media apa yang dipakai, bagaimana prosesnya, faktor-faktor apa yang menjadi penghambat, dan sebagainya.

Jawaban-jawaban bagi pertanyaan-pertanyaan tersebut adalah untuk bahan telaah untuk selanjutnya menyajikan suatu konsepsi komunikasi bagi suatu organisasi tertentu berdasarkan jenis organisasi, sifat organisasi, dan

lingkup organisasi dengan memperhitungkan situasi tertentu pada saat komunikasi dilancarkan. Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi (Wiryanto, 2005). Komunikasi formal adalah komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi kepentingan organisasi. Isinya berupa cara kerja di dalam organisasi, produktivitas, dan berbagai pekerjaan yang harus dilakukan dalam organisasi. Misalnya: memo, kebijakan, pernyataan, jumpa pers, dan surat-surat resmi. Adapun komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara sosial. Orientasinya bukan pada organisasi, tetapi lebih kepada anggotanya secara individual.

Redding dan Sanborn dalam Muhammad (2005:65) mengatakan komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Jenis komunikasi yang termasuk dalam bidang ini adalah komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi dari atasan kepada bawahan, komunikasi dari bawahan kepada atasan, komunikasi dari orang-orang yang sama atau Komunikasi Horizontal dalam organisasi, keterampilan berkomunikasi dan berbicara, mendengarkan, menulis dan komunikasi evaluasi program.

Komunikasi organisasi menurut Wayne (2005:32) dapat didefinisikan sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hierarki antara satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan. Komunikasi organisasi terjadi

kapanpun setidaknya-tidaknya satu orang yang menduduki suatu jabatan dalam suatu organisasi menafsirkan suatu pertunjukan. Fokus penelitian ini adalah komunikasi diantara anggota-anggota suatu organisasi, sehingga analisis komunikasi organisasi menyangkut penelaah banyak transaksi yang terjadi secara simultan.

Sistem tersebut menyangkut pertunjukan dan penafsiran di antara lusinan atau bahkan ratusan individu. Pada saat yang sama memiliki jenis-jenis hubungan berlainan yang menghubungkan mereka dengan pikiran, keputusan, dan perilakunya diatur oleh kebijakan-kebijakan, regulasi, aturan-aturan yang mempunyai gaya berlainan dalam berkomunikasi, mengelola dan memimpin yang dimotivasi oleh kemungkinan-kemungkinan yang berbeda yang berada pada tahap perkembangan berlainan dalam berbagai kelompok.

Tahap-tahap perkembangan kelompok diantaranya, tahap yang mempersepsi iklim komunikasi berbeda; tahap yang mempunyai tingkat kepuasan berbeda dan tingkat kecukupan informasi yang berbeda pula; yang lebih menyukai dan menggunakan jenis, bentuk dan metode komunikasi yang berbeda dalam jaringan yang berbeda; tahap yang mempunyai tingkat ketelitian pesan yang berlainan; dan tahap yang membutuhkan penggunaan tingkat materi dan energi yang berbeda untuk berkomunikasi efektif.

## **2. Fungsi Komunikasi Organisasi**

Conrad dalam (Tubbs dan Moss, 2005:170) mengidentifikasi tiga komunikasi organisasi yakni fungsi perintah, fungsi relasional, dan fungsi manajemen ambigu yang dijelaskan berikut ini:

- a. Fungsi perintah berkenaan dengan anggota-anggota organisasi mempunyai hak dan kewajiban membicarakan, menerima, menafsirkan dan bertindak atas suatu perintah. Tujuan dari fungsi perintah adalah koordinasi diantara sejumlah anggota yang bergantung dalam organisasi tersebut.
- b. Fungsi relasional berkenaan dengan komunikasi memperbolehkan anggota-anggota menciptakan dan mempertahankan bisnis produktif hubungan personal dengan anggota organisasi lain. Hubungan dalam pekerjaan mempengaruhi kinerja pekerjaan (*job performance*) dalam berbagai cara. Misal: kepuasan kerja; aliran komunikasi ke bawah maupun ke atas dalam hirarki organisasional, dan tingkat pelaksanaan perintah. Pentingnya dalam hubungan antarpersona yang baik lebih terasa dalam pekerjaan ketika anda merasa bahwa banyak hubungan yang perlu dilakukan tidak anda pilih, tetapi diharuskan oleh lingkungan organisasi, sehingga hubungan menjadi kurang stabil, lebih memacu konflik, kurang ditaati, dsb.
- c. Fungsi manajemen ambigu berkenaan dengan pilihan dalam situasi organisasi sering dibuat dalam keadaan yang sangat ambigu. Misal: motivasi berganda muncul karena pilihan yang diambil akan mempengaruhi rekan kerja dan organisasi, demikian juga diri sendiri; tujuan organisasi tidak jelas dan konteks yang mengharuskan adanya pilihan tersebut adanya pilihan tersebut mungkin tidak jelas. Komunikasi adalah alat untuk mengatasi dan mengurangi ketidakjelasan (*ambiguity*) yang melekat dalam organisasi. Anggota berbicara satu dengan lainnya untuk membangun lingkungan dan memahami situasi baru, yang membutuhkan perolehan informasi bersama.

Ada tiga bentuk utama dari arus pesan dalam jaringan komunikasi formal yang mengikuti garis komunikasi (Muhammad, 2005:108) yaitu:

- a. *Downward communication* atau komunikasi kepada bawahan.
- b. *Upward communication* atau komunikasi kepada atasan.
- c. *Horizontal communication* atau komunikasi horizontal.

### C. Komunikasi Internal

#### 1. Pengertian Komunikasi Internal

Komunikasi internal organisasi adalah proses penyampaian pesan antara anggota-anggota organisasi yang terjadi untuk kepentingan organisasi,

seperti komunikasi antara pimpinan dengan bawahan, antara sesama bawahan secara timbal balik. Proses komunikasi internal ini bisa berwujud komunikasi antarpribadi ataupun komunikasi kelompok. Juga komunikasi bisa merupakan proses komunikasi primer maupun sekunder (menggunakan media nirmassa).

Suatu organisasi yang terdapat banyak pegawai yang memiliki jenjang kepangkatan yang menyebabkan adanya pegawai yang memimpin dan dipimpin, yang terjadi tidak hanya komunikasi antara pegawai yang sama statusnya atau pangkatnya tetapi juga antara pegawai yang berbeda status dan pangkatnya. Untuk mencapai tujuan bersama maka dibuat peraturan sedemikian rupa sehingga pimpinan tidak perlu berkomunikasi langsung dengan seluruh pegawai satu persatu setiap harinya yaitu dengan membentuk kelompok-kelompok menurut jenis dan pekerjaannya dan mengangkat seorang sebagai penanggungjawab atas kelompoknya yang biasa disebut dengan kepala bagian.

Cara di atas dirasa lebih mudah karena dengan demikian pimpinan cukup berkomunikasi dengan para penanggung jawab kelompok saja. Namun bila ingin memahami apa yang sedang terjadi dalam suatu organisasi pimpinan dapat mengadakan tatap muka langsung dengan anggota-anggota kelompok tersebut.

Komunikasi internal didefinisikan oleh Lawrence D. Brennan dalam (Effendy, 2005:122) sebagai berikut :

*“Interchange of ideas among the administrators and its particular structure (organization) and interchange of ideas horizontally and vertically within the firm which gets work done (operation and management).”* (Pertukaran gagasan di antara para administrator dan pegawai dalam suatu perusahaan atau jawatan yang menyebabkan

terwujudnya perusahaan atau jawatan tersebut lengkap dengan strukturnya yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan secara horizontal atau vertikal di dalam perusahaan atau jawatan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung operasi dan manajemen).

Komunikasi internal merupakan kegiatan komunikasi didalam suatu organisasi atau komunikasi yang terjalin diantara pihak-pihak dalam organisasi, dalam hal ini antara pimpinan dan bawahan ataupun antara pegawai dengan rekan sekerjanya berkaitan dengan tugas.

## 2. Dimensi Komunikasi Internal

### a. Komunikasi Vertikal

Komunikasi Vertikal adalah komunikasi dari atas ke bawah (*Downward Communication*) dan dari bawah ke atas (*Upward Communication*) yaitu komunikasi dari pimpinan ke bawahan dan dari bawahan ke pimpinan secara timbal balik (*two-way traffic communication*). (Effendy, 2005:123)

Proses Komunikasi Vertikal dilakukan secara *Downward Communication* atau *Upward Communication* tersebut bawahan memberikan laporan, gagasan, usul atau saran kepada pimpinan. Komunikasi dua arah secara timbal balik dalam organisasi sangat penting sekali. Pimpinan harus mengetahui laporan, tanggapan, gagasan, saran dari bawahan sebagai petunjuk efektif tidaknya atau efisien tidaknya kebijakan yang telah dilakukan. Oleh karena itu jika komunikasi hanya satu arah saja dari pimpinan ke bawahan maka proses manajemen dalam organisasi besar kemungkinan tidak berjalan sebagaimana yang diharapkan. Terdapat dua

arah dalam Komunikasi Vertikal, yaitu komunikasi ke bawah dan komunikasi ke atas.

1) Komunikasi Ke bawah

Komunikasi ke bawah mengalir dari pimpinan kepada bawahan, dari tingkatan manajemen puncak ke manajemen menengah, manajemen yang lebih rendah terus mengalir ke para pegawai (Wursanto, 1992:49). Komunikasi ke bawah digunakan untuk menyampaikan perintah, tugas-tugas tujuan organisasi, kebijakan umum atau keterangan umum, teguran dan pujian.

a). Tipe komunikasi Ke bawah

Menurut Muhammad (2005:108) secara umum komunikasi ke bawah dapat di klasifikasikan atas lima tipe yaitu:

- 1) Instruksi tugas  
Instruksi tugas atau pekerjaan yaitu pesan yang disampaikan ke bawahan mengenai apa yang diharapkan dilakukan mereka dan bagaimana melakukannya.
- 2) Rasional  
Rasional pekerjaan adalah pesan yang menjelaskan mengenai tujuan aktivitas dan bagaimana kaitan aktivitas itu dengan aktivitas lain dalam organisasi.
- 3) Ideologi  
Peran ideologi mencari sokongan antusias dari anggota organisasi guna memperkuat loyalitas, moral dan motivasi.
- 4) Informasi  
Pesan informasi dimaksudkan untuk memperkenalkan bawahan dengan praktek-praktek organisasi, keuntungan, kebiasaan dan data lain yang tidak ada hubungannya dengan instruksi dan rasional.
- 5) Balikan  
Balikan adalah pesan yang berisi informasi mengenai ketepatan individu dalam melakukan pekerjaannya.

b). Faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi ke bawah.

Arus komunikasi dari atasan kepada bawahan tidaklah selalu berjalan lancar dalam prakteknya karena ada beberapa kendal yang terjadi.

Menurut Muhammad (2001:110) ada beberapa faktor yang mempengaruhi komunikasi ke bawah antara lain :

- 1) Keterbukaan  
Kurangnya sifat keterbukaan diantara pimpinan dan bawahan akan menyebabkan pembelokan atau tidak mau menyampaikan pesan dan gangguan dalam pesan.
- 2) Kepercayaan pada pesan tulisan  
Kepercayaan pada pimpinan lebih percaya pada pesan tulisan dan metode difusi yang menggunakan alat-alat elektronik dari pada pesan yang disampaikan secara lisan dengan tatap muka.
- 3) Pesan yang berlebihan  
Reaksi pegawai terhadap pesan yang berlebihan biasanya cenderung untuk tidak membaca pesan-pesan tertentu yang dianggap penting bagi dirinya dan yang lain dibiarkan saja tidak dibaca.
- 4) *Timing*  
*Timing* atau ketepatan waktu pengiriman pesan mempengaruhi komunikasi ke bawah. Pimpinan hendaklah mempertimbangkan saat yang tepat bagi pengiriman pesan dan dampak yang potensial kepada tingkah laku bawahan.
- 5) Penyaringan  
Pesan yang dikirimkan kepada bawahan tidaklah semuanya diterima mereka, tetapi mereka menyaring yang diperlukan saja.

c). Penyempurnaan komunikasi ke bawah.

Davis dalam (Muhammad, 2005:112) memberikan saran-saran dalam hal penyampaian pesan dari atasan kepada bawahan maka pimpinan perlu memperhatikan cara-cara penyampaian pesan yang efektif yaitu :

- 1) Pimpinan hendaklah sanggup memberikan informasi kepada pegawai apabila dibutuhkan mereka.

- 2) Pimpinan hendaklah membantu pegawai merasakan bahwa mereka diberi informasi.
- 3) Pimpinan hendaklah mengembangkan suatu perencanaan komunikasi, sehingga pegawai seperti mengetahui informasi yang dapat diharapkan untuk diperoleh berkenaan dengan tindakan-tindakan pengelolaan yang mempengaruhi mereka.
- 4) Pimpinan hendaklah berusaha membentuk kepercayaan diantara pengirim dan penerima pesan

## 2) Komunikasi Ke Atas

Komunikasi ke atas yaitu pesan yang mengalir dari bawahan kepada atasan atau dari tingkat yang lebih rendah kepada tingkat yang lebih tinggi (Muhammad, 2005:116). Komunikasi ke atas meliputi pengiriman pesan-pesan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi, merupakan komunikasi yang diprakarsai oleh bawahan terhadap atasannya. Komunikasi ke atas merupakan suatu prasyarat sehubungan dengan keterlibatan pegawai dalam pengambilan keputusan, penyelesaian masalah dan perkembangan kebijakan dan prosedur-prosedur.

### a) Fungsi komunikasi ke atas

Komunikasi ke atas mempunyai beberapa fungsi atau nilai tertentu. Menurut Pace dalam Muhammad (2005:117) fungsinya adalah sebagai berikut :

- 1) Dengan adanya komunikasi ke atas supervisor dapat mengetahui kapan bawahannya siap untuk diberi informasi dari mereka dan bagaimana baiknya mereka menerima apa yang disampaikan pegawai.
- 2) Arus komunikasi ke atas memberikan informasi yang berharga bagi pembuatan keputusan.
- 3) Komunikasi ke atas memperkuat apresiasi dan loyalitas pegawai terhadap organisasi dengan jalan memberikan

kesempatan untuk menanyakan pertanyaan, mengajukan ide-ide dan saran-saran tentang jalannya organisasi.

- 4) Komunikasi ke atas membolehkan, bahkan mendorong desas-desus muncul dan membiarkan supervisor mengetahuinya.
- 5) Komunikasi ke atas menjadikan supervisor dapat menentukan apakah bawahan menangkap arti seperti yang dia maksudkan dari arus informasi yang ke bawah.
- 6) Komunikasi ke atas membantu pegawai mengatasi masalah-masalah pekerjaan mereka dan memperkuat keterlibatan mereka dalam tugas-tugasnya dan organisasi.

b) Apa yang seharusnya dikomunikasikan ke atas

Menurut Muhammad (2005:117) Komunikasi ke atas haruslah mendapatkan informasi dari bawahannya mengenai hal-hal sebagai berikut :

- 1) Apa yang dilakukan bawahan, pekerjaannya, hasil yang dicapainya, kemajuan mereka dan rencana masa yang akan datang.
- 2) Menjelaskan masalah-masalah pekerjaan yang tidak terpecahkan yang mungkin memerlukan bantuan tertentu.
- 3) Menawarkan saran-saran atau ide bagi penyempurnaan unit masing-masing atau organisasi secara keseluruhan.
- 4) Menyatakan bagaimana pikiran dan perasaan mereka mengenai pekerjaannya, teman sekerjanya dan organisasi.

c) Faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas komunikasi ke atas.

Menurut Muhammad (2005:119), faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas komunikasi ke atas antara lain adalah :

- 1) Komunikasi ke atas lebih mungkin digunakan oleh pembuat keputusan pengelolaan, apabila pesan itu disampaikan tepat pada waktunya.
- 2) Komunikasi ke atas yang bersifat positif, lebih mungkin digunakan oleh pembuat keputusan mengenai pengelolaan dari pada komunikasi yang bersifat negatif.
- 3) Komunikasi ke atas lebih mungkin diterima, jika pesan itu mendukung kebijaksanaan yang baru.
- 4) Komunikasi ke atas mungkin akan lebih efektif, jika komunikasi itu langsung kepada penerima yang dapat berbuat mengenai hal itu.

- 5) Komunikasi ke atas lebih efektif, apabila komunikasi itu mempunyai daya tarik secara intuitif bagi penerima.
- d) Prinsip-prinsip komunikasi ke atas.

Prinsip-prinsip komunikasi ke atas menurut planty dan machaver Pace dalam Muhammad (2005:120) adalah sebagai berikut :

- 1) Program komunikasi ke atas langsung terus-menerus.
- 2) Program komunikasi ke atas yang efektif menggunakan saluran rutin.
- 3) Program komunikasi ke atas yang efektif, menekankan kesensitifan dan penerimaan ide-ide yang menyenangkan dari level yang lebih rendah.
- 4) Program komunikasi ke atas yang efektif, memerlukan pengambilan tindakan berespon terhadap masalah.
- 5) Program komunikasi yang efektif, memerlukan pendengaran yang obyektif.
- 6) Program komunikasi ke atas yang efektif, menggunakan bermacam-macam media dan metode untuk memajukan informasi.

#### **b. Komunikasi Horizontal**

Komunikasi Horizontal adalah komunikasi secara mendatar, antara anggota staf dengan anggota staf, pegawai dengan pegawai dan sebagainya (Effendy, 2005:124). Komunikasi Horizontal sering kali berlangsung tidak formal. Fungsi Komunikasi Horizontal/ke samping digunakan oleh dua pihak yang mempunyai level yang sama. Komunikasi ini berlangsung dengan cara tatap muka, melalui media elektronik seperti telepon, atau melalui pesan tertulis. Sering tampak dilakukan dalam waktu istirahat, sedang dalam perjalanan pulang, atau waktu rekreasi yang dibicarakan lebih banyak hal-hal yang menyangkut pekerjaan atau tindakan pimpinan.

Goldhaber dalam Mulyana (1996:186) meringkaskan literatur mengenai

4 (empat) fungsi Komunikasi Horizontal dalam suatu organisasi :

- 1) Koordinasi tugas, contohnya: Para kepala departemen bertemu setiap bulan untuk mendiskusikan kontribusi tiap-tiap departemen terhadap sistem.
- 2) Penyelesaian masalah, contohnya: Anggota sebuah departemen berkumpul mendiskusikan bagaimana menangani pengurangan anggaran.
- 3) Berbagi informasi, contohnya: Saling menginformasikan data baru dengan anggota lain.
- 4) Penyelesaian konflik, contohnya: Para anggota rapat untuk mendiskusikan konflik yang terjadi dalam departemen.

Menurut Muhammad (2005:123), bentuk yang paling umum dari Komunikasi Horizontal adalah kontak interpersonal yang mungkin terjadi dalam berbagai tipe. Bentuk-bentuk yang paling sering terjadi diantaranya adalah:

- 1) Rapat-rapat komite  
Rapat-rapat komite ini biasanya diadakan untuk melakukan koordinasi pekerjaan, saling berbagi informasi, menyelesaikan masalah dan menyelesaikan konflik diantara sesama pegawai.
- 2) Interaksi informal pada waktu jam istirahat.
- 3) Percakapan telepon  
Karena pada masa sekarang tiap-tiap organisasi umumnya mempunyai telepon maka pemberian informasi diantara satu pegawai dengan lainnya dapat dilakukan melalui telepon.
- 4) Memo dan nota  
Tulisan tangan yang berbentuk memo atau nota adalah bentuk yang paling umum digunakan dalam saling berhubungan dengan teman sekerja.
- 5) Aktivitas sosial  
Di dalam suatu organisasi biasanya ada kelompok-kelompok untuk rekreasi, olahraga, kegiatan sosial dan sebagainya.
- 6) Kelompok mutu.  
Yang dimaksud dengan kelompok mutu ini adalah suatu kelompok dalam organisasi yang secara sukarela bertanggung jawab untuk memperbaiki mutu pekerjaan mereka.

Komunikasi internal dalam organisasi selain Komunikasi Vertikal dan Komunikasi Horizontal kadang-kadang terjadi komunikasi diagonal

atau disebut juga komunikasi silang (*cross communication*) yaitu komunikasi antara pimpinan seksi dengan pegawai seksi lain.

### 3. Jenis Komunikasi Internal

Menurut Onong (2007:125) komunikasi internal meliputi berbagai cara yang diklasifikasikan menjadi dua jenis yaitu :

- a. Komunikasi personal (*personal communication*)  
Komunikasi personal adalah komunikasi antara dua orang dan dapat berlangsung dua cara yaitu :
  - 1). Komunikasi tatap muka (*face to face communication*)  
Komunikasi ini berlangsung secara dialogis sambil saling menatap sehingga terjadi kontak kontak pribadi (*personal contact*) yang sering disebut dengan komunikasi antar persona (*interpersonal communication*).
  - 2). Komunikasi bermedia (*mediated communication*)  
Komunikasi personal bermedia adalah komunikasi dengan menggunakan alat, umpamanya telepon atau memorandum. Karena melalui alat, maka antara kedua orang tersebut tidak terdapat kontak pribadi.
- b. Komunikasi kelompok (*group communication*)  
Komunikasi kelompok adalah komunikasi antara seseorang dengan sekelompok orang dalam situasi tatap muka, dibedakan lagi yaitu:
  - 1). Komunikasi kelompok kecil (*small group communication*)  
Komunikasi kelompok kecil adalah komunikasi antara seorang administrator dengan sekelompok pegawai yang memungkinkan terdapat kesempatan bagi salah seorang untuk member tanggapan secara verbal.
  - 2). Komunikasi kelompok besar (*large group communication*)  
Kelompok besar (*large group*) adalah kelompok komunikasi yang karena jumlahnya yang banyak dalam suatu situasi komunikasi hampir tidak mendapat kesempatan untuk memberikan tanggapan secara verbal.

### 4. Pentingnya Komunikasi Internal

Kegagalan dalam menyajikan informasi kepada pegawai tentang hal-hal yang berkaitan dengan internal instansi dapat menimbulkan desas-desus palsu, kesalahpahaman dan kecaman. Kesibukan pihak pimpinan yang sering dinas di luar kantor menyebabkan keterbatasan waktu yang dimiliki untuk

berkomunikasi dengan para pegawai, sehingga ada kesulitan-kesulitan dan masalah-masalah dalam komunikasi internal yang disebabkan karena adanya kesalahpahaman. Apabila tidak diberi informasi maka akan timbul dan berkembang pemikiran atau asumsi dari para pegawai yang terkadang bila dicampuri pihak ketiga menjadi suatu informasi yang tidak tepat atau salah.

Pegawai juga ingin menyatakan kepada pemimpin tentang pekerjaan, kondisi dan hal-hal lain yang dapat dipengaruhi kepentingannya. Pelaksanaan komunikasi internal yang menggunakan komunikasi dua arah memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengajukan pertanyaan dan memberikan usulan kepada pihak pimpinan adalah penting. Hubungan yang baik dengan masyarakat sekitar dan masyarakat umum dimulai dengan komunikasi pegawai yang baik. Menurut Moore (2000:5) hubungan dengan komunitas dapat terjalin baik apabila para pegawai tidak memberikan informasi yang salah.

## 5. Tugas dan Tujuan Komunikasi Internal

Tugas dan tujuan komunikasi internal yang dijelaskan oleh Jefkins (1995:178) menyatakan sebagai berikut :

- a. Komunikasi tatap muka dan komunikasi ke atas, komunikasi tatap muka secara langsung (*face to face communication*) lebih unggul dibandingkan dengan komunikasi menggunakan media karena berisi pernyataan pendapat pegawai secara jujur.
- b. Kompleksitas komunikasi pimpinan-pegawai, tujuan komunikasi internal adalah menghilangkan kesalahpahaman antara pihak pimpinan dan para pegawai yang sering menjadi awal terjadinya pemogokan dengan menyeimbangkan dan menyelaraskan kompleksitas tersebut
- c. Menjelaskan kebijakan dan cara kerja pihak administrasi, semua pegawai berhak untuk mengetahui apa yang sedang terjadi dalam perusahaannya, masiuhkan layak dan bernilai untuk dijadikan sandaran hidup. Pegawai akan bekerja dengan baik apabila mengetahui nasib dan masa depannya yang baik mengenai tempatnya bekerja.
- d. Menjelaskan laporan dan pembukuan tahunan, kesediaan pihak pimpinan mengungkapkan hasil-hasil finansial yang telah dicapai instansi atau

perusahaan pada para pegawai dapat memberikan gambaran tentang kondisi perekonomian tempat mereka bekerja untuk menghindari harapan dan tuntutan yang berlebihan.

- e. Penggabungan staf setelah akuisisi, kesalahpahaman dan kecemburuan mudah muncul antara staf instansi atau perusahaan yang diakuisisi (dibeli, diambil alih) dengan pegawai instansi atau perusahaan yang mengakuisisi yang pada akhirnya dapat menimbulkan berbagai masalah baru.
- f. Menjelaskan teknologi baru, banyak sektor publik dalam bidang kerja yang mengalami teknologi yang sedemikian majunya. Sebagian kemajuan memang tidak bisa dielakkan, namun ada yang lebih baik ditunda atau dihindari saja, meski kemajuan itu senantiasa dihubungkan dengan peningkatan kesejahteraan yang dipengaruhi oleh pemahaman yang sebenar-benarnya mengenai kebutuhan dari instansi atau perusahaan itu sendiri yang disosialisasikan melalui komunikasi internal.
- g. Keamanan, melalui komunikasi internal instansi atau perusahaan mencoba memberikan pemahaman pentingnya keselamatan kerja. Hal yang dapat dilakukan adalah dengan meningkatkan kewaspadaan serta kehati-hatian para pegawai dan memberikan jaminan kesehatan yang dapat memberikan rasa aman pada para pegawai untuk melakukan pekerjaannya.
- h. Berita-berita mengenai pegawai, dalam instansi atau perusahaan yang para pegawainya tersebar di beberapa lokasi yang terpencar-pencar, jurnal atau media selalu dinanti-nantikan untuk mengetahui kabar atau berita terbaru mengenai saudara atau rekan sekerja mereka.
- i. Struktur organisasi, bagan-bagan yang memperlihatkan masing-masing jabatan yang ada dalam suatu perusahaan atau organisasi yang lengkap dengan wewenang dan tanggung jawab yang diemban, ternyata sangat bermanfaat untuk mengakrabkan segenap pegawai dengan berbagai macam identitas dan peran dalam semua tingkatan.
- j. Tunjangan kesejahteraan pegawai, pensiun, Tunjangan Hari Raya (THR), insentif, bonus tahunan, komisi penjualan, rapelan, hadiah bagi mereka yang berprestasi harus dikomunikasikan dengan baik kepada seluruh pegawai agar mereka bisa memahami, menghargai, dan mendukung niat baik yang terkadang dalam penyediaan fasilitas-fasilitas tersebut.
- k. Juru bicara pegawai, upaya yang dilakukan humas harus mencakup semua orang dalam instansi. Pegawai harus mendapat informasi yang sama banyak dan baik serta diberi kesempatan untuk menyuarakan pendapatnya kepada pimpinan dan dalam rangka berhubungan dengan pihak luar atau khalayak dengan menampilkan semua pegawai.
- l. Peraturan perundang-undangan, setiap kali ada peraturan baru, undang-undang atau kebijakan pemerintah yang mempengaruhi nasib instansi atau perusahaan, maka pihak pimpinan berkewajiban berusaha untuk menjelaskan berbagai implikasinya kepada segenap pegawai karena nasib mereka pun akan turut berpengaruh.

- m. Umpan balik dan hasil-hasil, tumbuhnya komunikasi internal yang baik harus sungguh-sungguh diupayakan yaitu terciptanya rasa memiliki dan tanggung jawab bersama sehingga setiap orang merasa dirinya dibutuhkan dan dihargai.

## **D. Semangat Kerja**

### **1. Pengertian Semangat Kerja**

Semangat Kerja Pegawai menjadi hal yang sangat penting bagi organisasi karena berhubungan langsung dengan seluruh rangkaian kegiatan manajemen dan operasional organisasi. Komunikasi internal yang diberikan kepada pegawai diharapkan mampu meningkatkan Semangat Kerja Pegawai, dengan demikian maka diharapkan produktifitas organisasi juga akan meningkat. Semangat kerja dapat dilihat dari adanya kesenangan dan kegairahan dalam bekerja serta timbulnya rasa puas dalam diri pegawai dalam melaksanakan dan menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Nitisemito (1992:160) mengemukakan bahwa semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat diharapkan lebih cepat terselesaikan, kerusakan pada produk dapat dikurangi, absensi dapat diperkecil, serta dapat mengurangi perputaran pegawai.

Para dosen BPA – UGM dalam Anoraga dan Suyati (1995:74) menyatakan bahwa semangat kerja adalah sikap kejiwaan dan peranan yang menimbulkan kesediaan pada kelompok orang untuk bersatu padu secara giat dalam usahanya untuk mencapai tujuan bersama. Pegawai yang kurang produktif tentu saja akan mengganggu kelancaran Organisasi dalam melakukan kegiatan administrasi, oleh karena itu Semangat Kerja Pegawai sangat

diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan dan mewujudkan tujuan organisasi. Hasibuan (2002:94) menyatakan bahwa semangat kerja adalah kemauan untuk melakukan pekerjaan dengan giat dan antusias, sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat dan baik.

Mengacu pada beberapa pendapat di atas, maka semangat kerja dapat diartikan sebagai kemauan atau kesediaan pegawai untuk melakukan pekerjaan lebih giat sehingga pekerjaan dapat terselesaikan dengan baik.

## **2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Semangat Kerja**

Semangat kerja adalah suatu kondisi rohaniah, perasaan dari dalam diri yang mendorong seseorang untuk melakukan atau mengerjakan sesuatu dengan giat. Sikap semangat kerja ini sangat diperlukan, karena untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan diperlukan kerja keras dan kesungguhan dari setiap pegawai. Semangat kerja seorang pegawai dapat berubah-ubah karena beberapa hal yang mempengaruhinya. Seperti yang dikemukakan oleh Nitisemito (1996:160) faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja meliputi :

- a. Gaji yang cukup
- b. Memperhatikan kebutuhan rohani
- c. Sesekali perlu menciptakan suasana santai
- d. Harga diri perlu mendapatkan perhatian
- e. Tempatkan pegawai pada posisi yang tepat
- f. Memberikan kesempatan untuk maju
- g. Perasaan aman menghadapi masa depan perlu diperhatikan
- h. Usahakan para pegawai mempunyai loyalitas
- i. Sekali-sekali pegawai perlu diajak berunding
- j. Pemberian insentif yang terarah
- k. Fasilitas yang menyenangkan

Leteiner dalam Tohardi (2002:431) menyebutkan ada enam faktor yang mempengaruhi tinggi rendahnya moril dalam organisasi. Sikap kerja anggota organisasi dipengaruhi oleh cara-cara mereka menanggapi sejumlah faktor tersebut. Faktor-faktor tersebut antara lain :

- a. Kebanggaan pekerjaan atas pekerjaan dan kepuasan dalam menjalankan pekerjaan yang baik
- b. Sikapnya terhadap pemimpinnya
- c. Hasratnya untuk maju
- d. Perasaannya telah diperlakukan dengan baik
- e. Kemampuan untuk bergaul dengan kawan sekerjanya
- f. Kesadaran akan tanggung jawab terhadap pekerjaannya

Semangat kerja dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor pribadi seseorang di mana dalam pribadi seseorang tersebut benar-benar terdapat kesadaran untuk melakukan suatu pekerjaan dengan sungguh-sungguh tanpa ada suatu paksaan oleh pihak manapun. Pendapat di atas juga mengindikasikan bahwa semangat kerja juga dipengaruhi oleh adanya komunikasi baik formal maupun informal, maka komunikasi sangatlah berperan penting dalam mempengaruhi Semangat Kerja Pegawai untuk itu komunikasi yang terjalin haruslah efektif. Zainun (1984:62) menjelaskan faktor - faktor yang ikut mempengaruhi semangat kerja, yaitu :

- a. Hubungan yang harmonis antara pimpinan dan bawahan.  
Hubungan yang baik akan memberikan keuntungan yang nyata yaitu membantu menyelesaikan masalah mereka sendiri dan tergantung pada pimpinan, membantu bawahan untuk bersifat terbuka dalam menyelesaikan masalah mereka. Sikap baik yang saling berbalas akan lebih mengembangkan hubungan yang harmonis dengan bawahan.
- b. Kepuasan para pegawai terhadap tugas dan pekerjaannya.  
Perhatian pimpinan terhadap tugas/pekerjaan pegawai akan memberikan dorongan dan semangat bagi pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga hasil kerja yang diperoleh akan memberikan kepuasan tersendiri bagi pegawai

- c. Terdapat suatu suasana dan iklim kerja yang bersahabat dengan anggota lain dalam organisasi.  
Semangat kerja merupakan iklim/ suasana tersebut adalah sikap mental individual/kelompok didalam organisasi yang menunjukkan rasa bergairah didalam melaksanakan tugas/pekerjaan dan mendorong mereka untuk bekerja secara lebih baik dan produktif.
- d. Adanya tingkat kepuasan ekonomi dan kepuasan materiil lainnya sebagai imbalan jerih payahnya.  
Pada dasarnya manusia tidak pernah merasa puas dengan apa yang telah dicapai. Kalau kebutuhan satu sudah terpenuhi dia akan berusaha untuk memenuhi kebutuhan yang lain. Rasa puas terhadap imbalan yang diterima itu sesuai dengan kemampuan dan semangat kerja.
- e. Adanya rasa kemanfaatan bagi tercapainya tujuan organisasi yang juga merupakan tujuan bersama. Hasil dari pada tujuan organisasi baik secara langsung atau tidak langsung harus kelihatan nyata bagi pegawai. Hal ini akan menjadikan mereka merasa bahwa apa yang telah dikerjakan selama ini tidak sia-sia. Pegawai yang merasa memiliki tidak akan tanggung-tanggung dalam menyelesaikan pekerjaan karena pegawai itu sudah bisa menyatu dengan tempat dimana ia bekerja.
- a. Adanya ketenangan jiwa jaminan kepastian serta perlindungan dari organisasi.  
Jaminan hari tua dan perlindungan terhadap kesehatan dan keselamatan kerja pegawai merupakan suatu perangsang atau daya tarik yang sengaja diberikan kepada pegawai dengan tujuan ikut membangun, memelihara dan memperkuat harapan-harapan pegawai agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi organisasi.

### 3. Indikasi Turunnya Semangat Kerja

Menurut Nitisemito (1992:160), indikasi turunnya semangat kerja antara lain adalah sebagai berikut :

- a. Turun / rendahnya produktivitas.
- b. Tingkat absensi yang naik dan tinggi.
- c. Tingkat kerusakan yang tinggi.
- d. Tingkat perpindahan buruh yang tinggi.
- e. kegelisahan.
- f. Pemogokan dan tuntutan kerja.

Sedangkan menurut Moekijat (1999:145), indikasi semangat kerja yang rendah antara lain yaitu :

- a. Kekurang perhatian

- b. Kelelahan
- c. Keadaan yang membosankan
- d. Keluhan-keluhan
- e. Pemogokan-pemogokan
- f. Tingkat ketidak hadiran yang sangat tinggi
- g. Kurangnya disiplin
- h. Pengurangan jumlah yang dihasilkan yang disengaja

Dari berbagai indikasi tersebut diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa pada dasarnya untuk mengukur besarnya Semangat Kerja Pegawai pada pekerjaannya, dapat dilihat dari hal sebagai berikut :

a. Disiplin kerja

Disiplin kerja perlu diciptakan dan ditegakkan dalam sebuah perusahaan baik yang bertujuan pada lembaga maupun pada aspek manusianya. Maksud dari adanya disiplin kerja ini adalah agar apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Nitisemito (1992:199) menyatakan bahwa disiplin kerja adalah suatu sikap, tingkah laku, dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan baik tertulis maupun tidak tertulis. Menurut Simamora (2004:610), disiplin kerja merupakan bentuk pengendalian diri pegawai dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam sebuah organisasi. Disiplin kerja menurut Siswanto (1997:278) adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengeluh untuk menerima sanksinya apabila dia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Menurut Nitisemito (1992:261) tingkat kedisiplinan kerja pegawai dapat diukur melalui :

- 1) Kepatuhan pegawai pada jam kerja.
- 2) Kepatuhan pegawai pada instruksi yang datang dari atasan.
- 3) Ketaatan pada peraturan dan tata tertib yang ada.
- 4) Menggunakan pakaian seragam sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 5) Menggunakan dan memelihara peralatan kerja dan perlengkapan kerja dengan baik dan penuh hati-hati.
- 6) Mengerjakan tugas sesuai dengan prosedur dan cara kerja yang telah ditentukan.

b. Kerja sama

Kerja sama sangat dibutuhkan dalam melaksanakan suatu pekerjaan, agar pekerjaan yang dilakukan dapat terselesaikan dengan baik dan lebih cepat. Menurut Anoraga dan Suryati (1995:76), kerjasama berarti bekerja bersama-sama ke arah tujuan yang sama. Pengertian tersebut menjelaskan bahwa orang-orang yang bekerja mempunyai maksud yaitu untuk mencapai tujuan yang sama dengan bekerja bersama-sama dengan kompak.

Adanya kerja sama yang baik antarpegawai akan mempermudah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, berbeda apabila suatu pekerjaan dilakukan sendiri. Kerjasama menciptakan hubungan yang harmonis antar pegawai, sehingga dapat mendorong Semangat Kerja Pegawai. Gambaran tersebut menjelaskan bahwa diperlukan adanya komunikasi dan kerjasama antar pegawai agar pekerjaan dapat berjalan dengan lancar. Kesiediaan pegawai bekerjasama dan membantu pegawai lain diharapkan dapat meningkatkan semangat kerja mereka. Menurut Siswanto

(1989:193), Untuk mengukur ada tidaknya kerja sama dapat digunakan kriteria berikut :

- 1) Kesiediaan pegawai untuk bekerja sama dengan teman sejawatnya, atasan maupun bawahannya berdasarkan pada kesadarannya untuk mencapai tujuan.
- 2) Adanya kemampuan untuk memberi dan menerima saran maupun kritik sehingga diperoleh adanya a cara kerja yang terbaik.
- 3) Adanya kemauan untuk membantu temannya yang mengalami kesulitan.
- 4) Bagaimana tindakan seseorang apabila mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya.

c. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah keharusan pada seseorang untuk melakukan secara seleyaknya apa yang telah diwajibkan kepadanya serta dapat dituntut apabila terjadi sesuatu hal yang tidak seleyaknya dari tugas tersebut. Menurut Siswanto (1989:195), untuk mengetahui adanya tanggung jawab yang dimiliki pegawai dapat dilihat dari :

- 1) Kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan benar.
- 2) Melaksanakan pekerjaan yang telah diberikan.
- 3) Kesanggupan dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan
- 4) Mempunyai rasa bahwa pekerjaan adalah untuk kepentingan bersama

**E. Hubungan Komunikasi Organisasi dengan Semangat Kerja Pegawai**

Seperti halnya dalam kehidupan sehari-hari dimana tidak akan lepas dari kegiatan komunikasi, begitupun dalam kehidupan berorganisasi. Setiap aktivitas yang dilakukan dalam organisasi hampir selalu membutuhkan komunikasi antara yang satu dengan yang lain mengingat organisasi merupakan sebuah kesatuan dari berbagai bidang atau bagian. Namun beberapa hal yang perlu diperhatikan dan

dipelajari dalam melaksanakan komunikasi, mengingat bahwa komunikasi dapat menjadi menyatu atau sebaliknya justru pemisah bagian yang berbeda tersebut.

Jalinan komunikasi internal yang baik akan membentuk sebuah hubungan yang positif diantara pelaku-pelakunya, dimana hubungan positif tersebut dapat menciptakan kondisi yang aman, menyenangkan dalam lingkungan kerja. Kondisi seperti itulah yang menjadi salah satu faktor dibutuhkan oleh pegawai untuk menumbuhkan hasrat, keinginan, atau semangat untuk bekerja dengan giat. Jika di dalam diri sendiri tidak ada perasaan senang dengan lingkungan kerjanya, tentu pegawai tidak sepenuh hati dan maksimal dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan. Sebaliknya jika tidak ada komunikasi internal yang baik antar pegawai, tidak adanya saling mendukung satu sama lain, atau terjadi kesalahpahaman dalam berkomunikasi, malah akan memunculkan masalah dan konflik.

Dikemukakan oleh Zainun (1984:91) kondisi yang mempengaruhi moral atau semangat kerja adalah sebagai berikut:

1. Hubungan yang harmonis antara pemimpin dengan bawahan terutama antara pemimpin kerja yang sehari-hari langsung berhubungan dan berhadapan dengan para pekerja di bawahannya.
2. Terdapatnya suatu suasana dan iklim pekerjaan yang bersahabat dengan anggota-anggota lain organisasi, apalagi dengan mereka yang sehari-hari banyak berhubungan dengan pekerjaan.

Interaksi sosial merupakan perwujudan dari komunikasi, dimana hubungan kerja itu sendiri merupakan salah satu bentuk interaksi sosial dalam suatu organisasi. Adanya komunikasi internal yang baik dalam organisasi akan menciptakan hubungan kerja yang harmonis dan pada akhirnya akan dapat meningkatkan Semangat Kerja Pegawai.

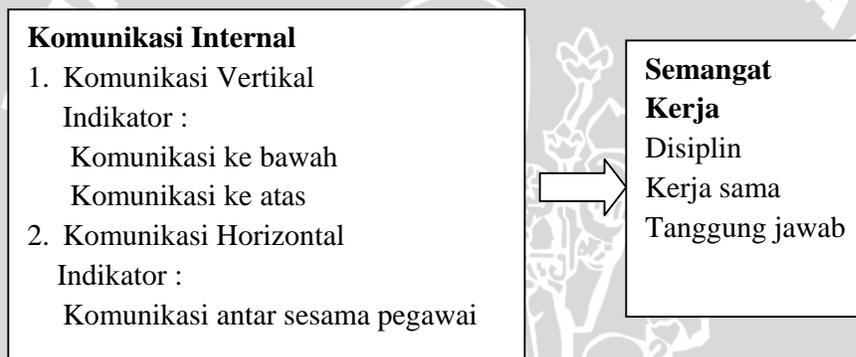
Setiap pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya pasti pernah menemui hambatan dan kesulitan. Komunikasi internal disini berperan untuk memberikan penjelasan, informasi dan solusi atas kesulitan-kesulitan tersebut, baik melalui atasan, rekan sejawat, atau sumber informasi lainnya. Jika kesulitan atau hambatan dalam bekerja tidak terpecahkan, akan membuat pegawai menjadi lelah, putus asa, sehingga gairah dan semangat untuk bekerja akan turun. Moekijat (1993:113) mengungkapkan bahwa dengan mengabaikan atau tidak diberi informasi yang cukup dalam proses komunikasi dapat mengakibatkan moril yang rendah dan tanggung jawab pegawai berkurang.

Komunikasi internal merupakan salah satu faktor yang secara tidak langsung berpengaruh terhadap Semangat Kerja Pegawai, baik secara vertikal maupun horizontal. Komunikasi internal yang efektif akan tercapai jika informasi, ide, pesan maupun gagasan disampaikan dengan jelas, dipersepsi, dimengerti dan dilaksanakan sama dengan maksud si pengirim pesan. Melalui komunikasi maka rasa ingin tahu yang kalau tidak tersalurkan dapat mempengaruhi semangat kerja itu dapat terpenuhi. Komunikasi memberikan keterangan tentang pekerjaan yang membuat pegawai bertindak leluasa dan dengan tanggung jawab pada diri sendiri dan pada waktu bersama mengembangkan semangat kerja dalam organisasi.

Menurut Kartono (2002:62) mengemukakan bahwa salah satu cara untuk mepertinggi semangat kerja adalah memberikan kesempatan kepada mereka untuk berbicara dan mengemukakan keluhan-keluhan yang sedang dihadapi, sehingga dapat menghilangkan ganjalan-ganjalan emosi. Hal ini menunjukkan bahwa di suatu organisasi perlu menyelenggarakan komunikasi yang terbuka antara atasan

dan bawahan dan juga antara sesama bawahan untuk mengemukakan keluhan-keluhan dan keinginan mereka.

Hubungan antara komunikasi internal dalam organisasi dengan Semangat Kerja Pegawai sangatlah erat. Semangat Kerja Pegawai dapat tumbuh atau sebaliknya menurun cukup bergantung pada komunikasi internal yang terjalin dengan sesama pegawai atau dengan atasannya. Secara sistematis penjelasan di atas dijelaskan pada Gambar 1 berikut ini:



**Gambar 1. Hubungan Komunikasi Internal dan Semangat Kerja Pegawai**

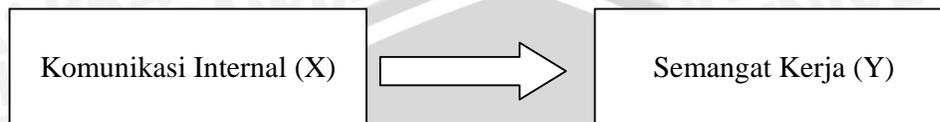
Beberapa penyelidikan telah menunjukkan bahwa komunikasi yang baik dan tingkat moral yang tinggi ada hubungannya (Moekijat, 1993:15), maka akan berlaku sebaliknya pula. Adanya komunikasi internal diharapkan para pegawai akan dapat bekerja dengan baik, maka pencapaian tujuan organisasi akan lebih mudah, sehingga semangat kerja dapat tercapai.

## F. Model Konsepstual Dan Model Hipotesis

### 1. Model Konseptual

Singarimbun dan Effendi (2001:34) menjelaskan peranan konsep sangat besar karena konsep menghubungkan antara dunia teori dan dunia observasi

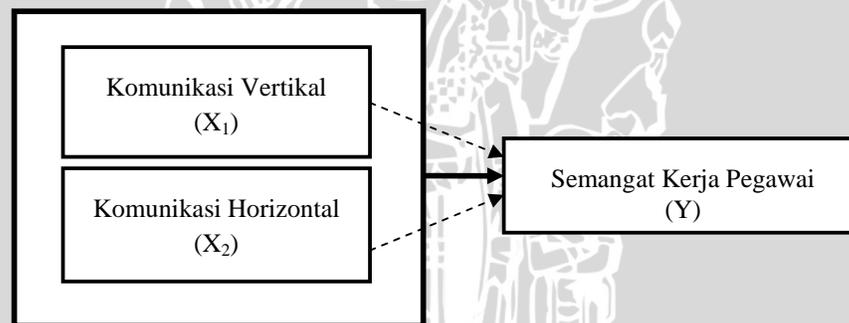
antara abstraksi dan realitas. Dari uraian di atas, maka model konseptual dalam penelitian ini ditunjukkan pada Gambar 2 adalah :



**Gambar 2 Model Konseptual**

## 2. Model Hipotesis

Arikunto (1998:71) mengemukakan hipotesis adalah alternatif dugaan jawaban yang dibuat dalam penelitian bagi problematika yang diajukan dalam penelitiannya. Model hipotesis ditunjukkan pada Gambar 3 berikut ini:



**Gambar 3. Model Hipotesis Penelitian**

Keterangan:

- > : menunjukkan pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel Y
- - - - -> : menunjukkan pengaruh secara parsial terhadap variabel Y

Hipotesis dalam penelitian ini dijelaskan sebagai berikut :

H<sub>1</sub> : Terdapat pengaruh variabel-variabel dalam Komunikasi Internal (Komunikasi Vertikal dan Komunikasi Horizontal ) secara bersama-sama terhadap Semangat Kerja Pegawai.

H<sub>2</sub> : Terdapat pengaruh variabel-variabel dalam komunikasi internal (Komunikasi Vertikal dan Komunikasi Horizontal) secara parsial terhadap Semangat Kerja Pegawai).

H<sub>3</sub> : Variabel Komunikasi Internal yang berpengaruh dominan terhadap Semangat Kerja Pegawai.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



### BAB III

#### METODE PENELITIAN

##### A. Jenis Penelitian

Berdasarkan latar belakang, rumusan masalah dan teori-teori yang telah dijelaskan sebelumnya, maka jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian penjelasan (*explanatory research*) dengan pendekatan kuantitatif. Sugiyono (2008:13) menjelaskan metode kuantitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Metode penelitian ini menggunakan metode survei. Menurut Sugiyono (2008:11), metode survei adalah suatu metode pengumpulan data yang menggunakan instrumen kuesioner atau wawancara terstruktur untuk mendapatkan tanggapan dari responden yang menjadi sampel.

##### B. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Kantor Kementerian Agama Kota Malang, yang berdomisili di Jalan Panji Suroso No. 2, Malang. Adapun alasan pemilihan terhadap lokasi penelitian adalah dengan pertimbangan bahwa Kantor Kementerian Agama Kota Malang sangat memperhatikan masalah komunikasi meskipun atasan/pimpinan sering bertugas di luar kantor, komunikasi dapat mempengaruhi semangat kerja sehingga menarik untuk diadakan penelitian.

### C. Konsep, Variabel, Definisi Operasional, dan Skala Pengukuran

Menurut Nazir (2005:122), konsep adalah abstraksi yang perlu diukur. Konsep menggambarkan suatu fenomena secara abstrak yang dibentuk dengan jalan membuat generalisasi terhadap suatu yang khas. Umumnya konsep dibuat dan dihasilkan sadar untuk keperluan ilmiah yang khas dan tertentu. Konsep yang digunakan sebagai kajian dalam penelitian ini yaitu konsep Komunikasi Internal Dalam Organisasi, konsep Semangat Kerja Pegawai.

Menurut Sugiyono (2006:2) variabel adalah suatu atribut atau sikap dari orang maupun obyek yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti yang dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Mengenai variabel yang digunakan pada penelitian ini adalah variabel bebas yaitu komunikasi vertikal ( $X_1$ ), komunikasi horizontal ( $X_2$ ), sedangkan variabel terikat dalam penelitian ini adalah Semangat Kerja Pegawai ( $Y$ ). Menurut Nazir (1999:152) mengemukakan bahwa definisi operasional merupakan suatu definisi yang diberikan kepada suatu variabel dengan cara memberikan arti atau menspesifikann kegiatan, ataupun memberikan suatu operasional yang diperlukan untuk mengukur kontrak atau variabel tersebut. Adapun konsep dalam penelitian ini yaitu:

#### 1. Konsep Komunikasi Internal

Komunikasi Internal dapat didefinisikan sebagai proses pertukaran gagasan diantara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan atau jawatan yang menyebabkan terwujudnya perusahaan atau jawatan tersebut lengkap dengan struktur yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal di dalam perusahaan atau jawatan yang menyebabkan pekerjaan berlangsung . (Effendy, 1985 : 155).

Berangkat dari pengertian ini, ada 2 variabel dari konsep komunikasi internal atau masuk dalam variabel bebas, yaitu variabel yang menjadi sebab timbulnya atau berubahnya variabel terikat. Variabel bebas (X) dalam penelitian ini adalah:

- a. Komunikasi vertikal (X1), yaitu penyampaian pesan dari pemimpin ke bawahannya, dan penyampaian pesan dari bawahan kepada atasannya.

Indikator dan item yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

- 1) Komunikasi ke bawah, terdiri dari dua item, yaitu:

- a) Pemberian pengarahan atau instruksi kerja dari atasan
- b) Pemberian teguran oleh atasan

- 2) Komunikasi ke atas, terdiri dari tiga item, yaitu:

- a) Penyampaian laporan kepada atasan
- b) Penyampaian ide/gagasan kepada atasan
- c) Pengungkapan pikiran dan perasaan tentang pekerjaan, rekan kerja, dan organisasi

- b. Komunikasi horizontal (X2), yaitu komunikasi antar sesama pegawai.

Indikator dan item yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

Komunikasi antar rekan setingkat, terdiri dari empat item :

- 1) Komunikasi dan interaksi antar dengan teman sekerja
- 2) Koordinasi antar teman sekerja dalam satu divisi
- 3) Saling memberi informasi antar teman sekerja
- 4) Koordinasi pemecahan masalah antar divisi

## 2. Konsep Semangat Kerja Pegawai

Semangat kerja, yaitu melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga pekerjaan yang diharapkan akan lebih cepat dan lebih baik. Berangkat dari pengertian ini, semangat kerja pegawai merupakan variabel terikat (Y), yaitu variabel yang dipengaruhi oleh suatu gejala. Indikator dan item yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

### a. Disiplin kerja

Disiplin Kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis dan dikenai sanksi apabila dia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Item-item yang digunakan :

- 1) Kepatuhan pegawai pada tata tertib/peraturan yang berlaku
- 2) Kepatuhan pegawai pada jam kerja
- 3) Kepatuhan pegawai pada instruksi dari atasan
- 4) Menggunakan pakaian seragam sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

### b. Kerja Sama

Kerjasama berarti melakukan sesuatu bersama-sama untuk mencapai tujuan. Kerjasama sangat dibutuhkan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari, keterkaitan antara masing-masing abagian dalam organisasi membutuhkan adanya kerjasama antarpegawai. Item-item yang digunakan :

- 1) Kesiediaan pegawai untuk bekerjasama dengan rekan kerjanya demi mencapai tujuan organisasi.
- 2) Adanya kemauan untuk memberi saran agar diperoleh cara kerja yang terbaik.
- 3) Adanya kemauan untuk menerima kritik agar diperoleh cara kerja terbaik.
- 4) Adanya kemauan untuk membantu teman yang mengalami kesulitan.
- 5) Adanya tindakan apabila mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan.

c. Tanggung Jawab

Tanggung jawab pegawai adalah kesediaan pegawai untuk melakukan, melaksanakan perintah dan menyelesaikan tugas-tugas yang telah diberikan tepat waktu demi kepentingan diri sendiri dan organisasi.

Item yang digunakan :

- 1) Kesanggupan dalam melaksanakan perintah dan kesanggupan dalam bekerja.
- 2) Kemampuan untuk menyelesaikan tugas-tugas dengan tepat waktu dan benar.
- 3) Mempunyai rasa bahwa pekerjaan yang diberikan bukan hanya untuk kepentingan organisasi juga kepentingan sendiri.

Sesuai dengan penjelasan definisi operasional variabel di atas maka dijabarkan dalam tabel 1 berikut ini:

**Tabel 1. Konsep, Variabel, Indikator, dan Item**

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Komunikasi Internal	Komunikasi Vertikal (X <sub>1</sub> )	Komunikasi ke bawah	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemberian pengarahan atau instruksi kerja dari atasan</li> <li>2. Pemberian teguran oleh atasan</li> </ol>
		Komunikasi ke atas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penyampaian laporan kepada atasan</li> <li>2. Penyampaian ide/gagasan kepada atasan</li> <li>3. Pengungkapan pikiran dan perasaan tentang pekerjaan, rekan kerja, dan organisasi</li> </ol>
	Komunikasi Horizontal (X <sub>2</sub> )	Komunikasi antar sesama Pegawai	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Komunikasi dan interaksi antar dengan teman sekerja</li> <li>2. Koordinasi antar teman sekerja dalam satu divisi</li> <li>3. Saling memberi informasi antar teman sekerja</li> <li>4. Koordinasi pemecahan masalah antar divisi</li> </ol>
Semangat Kerja	Semangat Kerja Pegawai (Y)	Disiplin kerja	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kepatuhan pegawai pada tata tertib/peraturan yang berlaku</li> <li>2. Kepatuhan pegawai pada jam kerja</li> <li>3. Kepatuhan pegawai pada instruksi dari atasan</li> <li>4. Menggunakan pakaian seragam sesuai dengan ketentuan yang berlaku.</li> </ol>
		Kerja Sama	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kesiapan pegawai untuk bekerjasama dengan rekan kerjanya demi mencapai tujuan organisasi.</li> <li>2. adanya kemauan untuk memberi saran agar diperoleh cara kerja yang terbaik.</li> <li>3. adanya kemauan untuk menerima kritik agar diperoleh cara kerja terbaik.</li> <li>4. adanya kemauan untuk membantu teman yang mengalami kesulitan.</li> <li>5. adanya tindakan apabila mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan.</li> </ol>
		Tanggung Jawab	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. kesanggupan dalam melaksanakan perintah dan kesanggupan dalam bekerja.</li> <li>2. kemampuan untuk menyelesaikan tugas-tugas dengan tepat waktu dan benar</li> <li>3. mempunyai rasa bahwa pekerjaan yang diberikan bukan hanya untuk kepentingan organisasi juga kepentingan sendiri.</li> </ol>

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert. Menurut Sugiyono (2009:132), Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang fenomena sosial. Penelitian ini telah ditetapkan secara spesifik yang selanjutnya disebut dengan variabel penelitian. Variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pernyataan atau pertanyaan dan untuk penelitian kuantitatif diberi nilai seperti pada Tabel 2 berikut ini:

**Tabel 2. Nilai Skala Pengukuran**

No.	Jawaban	Kode	Skor
1.	Sangat Setuju	SS	5
2.	Setuju	S	4
3.	Ragu-ragu	RR	3
4.	Tidak Setuju	TS	2
5.	Sangat Tidak Setuju	STS	1

Jawaban setiap item instrumen yang menggunakan skala Likert mempunyai gradasi dari sangat positif sampai sangat negatif, yang berupa kata-kata.

## **D. Populasi dan Sampel**

### **1. Populasi**

Menurut Sugiyono (2006:55) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sedangkan menurut Arikunto (2010:173) menyatakan bahwa populasi adalah keseluruhan subyek penelitian. Jadi populasi bukan hanya

orang, tetapi juga obyek dan benda-benda alam yang lain. Populasi juga bukan sekedar jumlah yang ada pada obyek/subyek yang dipelajari, tetapi meliputi seluruh karakteristik atau sifat yang dimiliki oleh obyek atau subyek itu.

Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah pegawai Kantor Kementerian agama Kota Malang. Jumlah pegawai berdasarkan data organisasi adalah sebanyak 54 orang yang merupakan jumlah seluruh pegawai yang bekerja di dalam lingkungan kantor .

## **2. Sampel**

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut (Sugiyono, 2006:56). Singarimbun dan Effendi (1987:106) menjelaskan dalam bukunya bahwa beberapa peneliti menyatakan bahwa besarnya sampel tidak boleh kurang dari 10% dan ada pula peneliti yang menyatakan bahwa besarnya sampel minimum 5% dari jumlah satuan elementer dari populasi. Namun semakin besar sampel yang diambil adalah semakin baik.

Ada berbagai rumus yang dapat digunakan untuk menghitung besarnya sampel yang diperlukan dalam penelitian. Pada penelitian ini cara menentukan ukuran sampel yaitu dengan Tabel Krejcie (Sugiyono,124: 2001). Krejcie dalam melakukan perhitungan ukuran sampel didasarkan atas kesalahan 5%. Jadi sampel yang diperoleh itu mempunyai kepercayaan 95% terhadap populasi. Penggunaan Tabel Krejcie terlihat bila jumlah populasi 54 maka besarnya

sampel adalah 48, maka besar sampel ditetapkan 48 pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Malang.

Pegawai tetap yang berjumlah 54 pegawai terdiri dari pegawai yang memiliki tingkat jabatan yang berbeda-beda. Berdasarkan keterangan tersebut, maka teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *stratified random sampling*, yaitu cara pengambilan sampel secara acak dengan membagi populasi yang bersangkutan dalam lapisan-lapisan (strata) yang seragam. Jika masing-masing tingkatan dihitung untuk mengetahui jumlah besaran sampelnya, maka akan diperoleh hasil sebagai berikut :

a) Pimpinan	$= 2/54 \times 48 = 1,7 = 2$
b) Bagian Kepegawaian	$= 5/54 \times 48 = 4,4 = 4$
c) Bagian Keuangan	$= 5/54 \times 48 = 4,4 = 4$
d) Urusan Umum	$= 9/54 \times 48 = 8,0 = 8$
e) Perencanaan	$= 1/54 \times 48 = 0,8 = 1$
f) Humas	$= 2/54 \times 48 = 1,7 = 2$
g) Urusan Agama Islam	$= 4/54 \times 48 = 3,5 = 4$
h) Penamas	$= 2/54 \times 48 = 1,7 = 2$
i) Pekapontren	$= 4/54 \times 48 = 3,5 = 4$
j) Mapenda	$= 5/54 \times 48 = 4,4 = 4$
k) Peny. Haji	$= 5/54 \times 58 = 4,4 = 4$
l) Peny. Zakat & Umrah	$= 2/54 \times 48 = 1,7 = 2$
m) Penyuluh Agama	$= 8/54 \times 48 = 7,1 = 7$
Jumlah	$= 48$

Pada perhitungan yang terdapat koma dibulatkan ke atas sehingga jumlah sampelnya 48, hal ini lebih aman daripada kurang dari 48.

## **E. Teknik Pengumpulan Data**

### **1. Sumber Data**

Sumber data adalah subyek dari mana data dapat diperoleh (Arikunto, 2010:172). Adapun sumber data yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

#### **a. Data Primer**

Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari responden (tidak melalui media perantara). Kuesioner disebar kepada pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Malang yang berjumlah 48 sampel.

#### **b. Data Sekunder**

Data sekunder merupakan sumber data penelitian yang diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara (diperoleh dan dicatat oleh pihak lain). Data sekunder dalam penelitian ini berasal dari sejarah organisasi, struktur organisasi, komposisi pegawai, dan sebagainya.

### **2. Metode Pengumpulan Data**

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

#### **a. Metode Kuisisioner**

Metode angket atau sering disebut dengan metode kuisisioner. Metode

angket yaitu daftar pertanyaan yang diajukan secara tertulis dan disebarkan langsung kepada responden untuk dijawab dengan memilih alternatif jawaban yang tersedia. Data yang diperoleh dari kuesioner ini adalah data primer dalam penelitian ini.

b. Metode Dokumentasi

Dokumentasi adalah teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara mempelajari atau menggunakan dokumen atau catatan yang ada di dalam instansi yang bersangkutan, berupa sejarah dan perkembangan organisasi, struktur organisasi, komposisi pegawai, dan data-data lain yang mendukung penelitian

c. Metode Wawancara

Wawancara dilakukan dengan melaukan tanya jawab dengan responden tentang peristiwa yang terjadi dan berhubungan dengan obyek yang sedang diteliti. Wawancara dilakukan untuk mendapatkan data yang tidak bisa diperoleh dari penyebaran kuisisioner dan dokumnetasi. Dilakukan wawancara juga bertujuan untuk mendapatkan data yang lebih *detail* tentang obyek penelitian.

### 3. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah:

a. Angket atau Kuisisioner

Angket atau kuisisioner adalah sejumlah pertanyaan tertulis yang disusun dan diajukan kepada responden. Kuesioner yang digunakan dalam

penelitian ini adalah kuesioner tertutup, yakni kuesioner yang sudah disediakan jawabannya sehingga responden tinggal memilih dan dijawab secara langsung oleh responden. Item pertanyaan yang diajukan peneliti, disediakan pula alternatif jawaban. Oleh karena itu data angket berupa data angket berupa data kualitatif maka perlu diubah menjadi data kuantitatif dengan menggunakan simbol berupa angka.

b. Pedoman dokumentasi

Pedoman dokumentasi berupa pedoman pencatatan terhadap dokumen-dokumen mengenai gambaran umum tempat penelitian, dan hal-hal yang dapat menunjang penelitian.

c. Pedoman wawancara

Suatu metode pengumpulan data yang dilakukan penelitian apabila ingin melakukan studi pendahuluan baik dengan aparat instansi yang berhubungan dengan masalah yang diteliti maupun terhadap responden agar mendapatkan data yang lebih mendalam dan akurat.

## **F. Uji Validitas dan Reliabilitas**

### **1. Uji Validitas**

Menurut Arikunto (2010:211) validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen. Suatu instrumen yang valid/sahih mempunyai validitas yang tinggi, sebaliknya instrumen yang kurang valid/sahih memiliki validitas yang rendah. Menurut Sugiyono (2006:267), instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data tersebut valid. Valid berarti

instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur.

Pengujian validitas ini menggunakan rumus teknik korelasi *product moment* yang dirumuskan sebagai berikut (Sugiyono, 2006:213):

$$r_{xy} = \frac{n \sum x_i y_i - (\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{\left\{ \left( n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2 \right) \left( n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2 \right) \right\}}}$$

Keterangan :

- rx<sub>y</sub> : Koefisien Korelasi Variabel x dan y
- X : Skor item x
- Y : Skor item y
- n : Jumlah responden

Setelah nilai r (disebut dengan r hitung) diperoleh maka selanjutnya membandingkan antara probabilitas r dengan alpha yang ditetapkan (0,05). Bila probabilitas hasil korelasi lebih kecil dari 0,05 (5%) maka dinyatakan valid dan sebaliknya dinyatakan tidak valid.

## 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan pada suatu pengertian bahwa suatu instrumen dapat dipercaya untuk dipergunakan sebagai alat pengumpulan data karena instrumen sudah baik (Arikunto, 2010:227). Instrumen yang sudah dapat dipercaya, yang reliabel akan menghasilkan data yang dapat dipercaya. Reliabilitas menunjukkan pada tingkat keterandalan sesuatu. Reliabel artinya dapat dipercaya, jadi dapat diandalkan.

Pada penelitian ini, untuk mencari reliabilitas instrumen menggunakan rumus Alpha, karena instrumen dalam penelitian ini berbentuk angket yang skornya merupakan rentangan antara 1 – 5 dan uji validitas menggunakan item total, maka menurut Arikunto (2010:239) bahwa untuk mencari reliabilitas

instrument yang skornya bukan 1 dan 0, misalnya angket atau soal berbentuk uraian menggunakan rumus Alpha sebagai berikut :

$$r_{11} = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Keterangan :

- $r_{11}$  = Reliabilitas instrumen
- $k$  = Banyaknya pertanyaan
- $\sum \sigma_b^2$  = Jumlah varians butir soal
- $\sigma_t^2$  = Varians total

Pengujian reliabilitas dapat dilakukan setelah semua butir pertanyaan valid. Uji reliabilitas menggunakan metode *Alpha Cronbach* yaitu suatu instrumen dapat dikatakan handal (*reliable*) apabila memiliki koefisien kehandalan atau alpha ( $\alpha$ ) sebesar atau lebih dari 0,6.

### 3. Rekapitulasi Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Penelitian ini menggunakan bantuan program *software* SPSS 20.00 *for windows* dalam melakukan analisis untuk mendapatkan hasil uji validitas dan uji reabilitasnya. Hasilnya dikelompokkan per variabel sebagai berikut:

#### a. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Komunikasi Vertikal (X<sub>1</sub>)

Hasil uji validitas dan reliabilitas Komunikasi Vertikal (X<sub>1</sub>) yang ditunjukkan pada Tabel 3.

**Tabel 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Komunikasi Vertikal (X<sub>1</sub>)**

No.	Korelasi	Koefisien Korelasi ( R )	Probabilitas	Keterangan
1.	X <sub>1,1</sub> – X <sub>1</sub>	0,663	0,001	Valid
2.	X <sub>1,2</sub> – X <sub>1</sub>	0,897	0,000	Valid
3.	X <sub>1,3</sub> – X <sub>1</sub>	0,527	0,017	Valid
4.	X <sub>1,4</sub> – X <sub>1</sub>	0,606	0,005	Valid
5.	X <sub>1,5</sub> – X <sub>1</sub>	0,755	0,000	Valid
Koefisien Reliabilitas (Alpha Cronbach) = 0,723				Reliabel

Sumber: Data Primer diolah (2012)

Berdasarkan Tabel 3 diketahui bahwa semua item dari indikator Komunikasi Vertikal ( $X_1$ ) mempunyai tingkat probabilitas lebih kecil dari 0,05 ( $p < 0,05$ ), sehingga keseluruhan item dari indikator tersebut dinyatakan valid. Hasil perhitungan reliabilitas Alpha Cronbach diperoleh 0,723 yang lebih besar dari 0,6 sehingga dinyatakan reliabel untuk keseluruhan item dari indikator tersebut.

#### b. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Komunikasi Horizontal ( $X_2$ )

Hasil uji validitas dan reliabilitas Komunikasi Horizontal ( $X_2$ ) yang ditunjukkan pada Tabel 4.

**Tabel 4. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Komunikasi Horizontal ( $X_2$ )**

No.	Korelasi	Koefisien Korelasi (R)	Probabilitas	Keterangan
1.	$X_{2.1} - X_2$	0,693	0,001	Valid
2.	$X_{2.2} - X_2$	0,658	0,002	Valid
3.	$X_{2.3} - X_2$	0,820	0,000	Valid
4.	$X_{2.4} - X_2$	0,524	0,018	Valid
Koefisien Reliabilitas (Alpha Cronbach) = 0,608				Reliabel

Sumber: Data Primer diolah (2012)

Berdasarkan Tabel 4 diketahui bahwa semua item dari indikator Komunikasi Horizontal ( $X_2$ ) mempunyai tingkat probabilitas lebih kecil dari 0,05 ( $p < 0,05$ ), sehingga keseluruhan item dari indikator tersebut dinyatakan valid. Hasil perhitungan reliabilitas Alpha Cronbach diperoleh 0,608 yang lebih besar dari 0,6 sehingga dinyatakan reliabel untuk keseluruhan item dari indikator tersebut.

### c. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Variabel Semangat Kerja Pegawai (Y)

Hasil uji validitas dan reliabilitas Semangat Kerja Pegawai (Y) yang ditunjukkan pada Tabel 5.

**Tabel 5. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Semangat Kerja Pegawai (Y)**

No.	Korelasi	Koefisien Korelasi ( R )	Probabilitas	Keterangan
1.	$Y_1 - Y$	0,759	0,000	Valid
2.	$Y_2 - Y$	0,691	0,001	Valid
3.	$Y_3 - Y$	0,732	0,000	Valid
4.	$Y_4 - Y$	0,567	0,009	Valid
5.	$Y_5 - Y$	0,580	0,007	Valid
6.	$Y_6 - Y$	0,453	0,045	Valid
7.	$Y_7 - Y$	0,650	0,002	Valid
8.	$Y_8 - Y$	0,464	0,039	Valid
9.	$Y_9 - Y$	0,589	0,006	Valid
10.	$Y_{10} - Y$	0,640	0,006	Valid
11.	$Y_{11} - Y$	0,547	0,013	Valid
12.	$Y_{12} - Y$	0,459	0,042	Valid
Koefisien Reliabilitas (Alpha Cronbach)= 0,778				Reliabel

Sumber: Data Primer diolah, lampiran 5

Tabel 5 menunjukkan bahwa semua item dari indikator Semangat Kerja Pegawai (Y) mempunyai tingkat probabilitas lebih kecil dari 0,05 ( $p < 0,05$ ), sehingga keseluruhan item dari indikator tersebut dinyatakan valid. Hasil uji reliabilitas Alpha Cronbach adalah 0,778 sehingga keseluruhan item dari indikator tersebut dapat dinyatakan reliabel

### G. Teknik Analisis Data

Teknik analisis dalam penelitian ini menggunakan teknik analisa dengan bantuan program computer SPSS (*Statistical Product and Service Solutions*) versi

20.00 *for windows*, yaitu suatu program komputer statistik yang mampu memproses data statistik secara cepat dan tepat, menjadi berbagai output yang dikehendaki para pengambil keputusan. Adapun metode analisis data yang digunakan adalah sebagai berikut :

### **1. Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif digunakan untuk mendiskripsikan atau memberi gambaran terhadap obyek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagaimana adanya, tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum.

Penelitian ini menggunakan langkah dengan mendeskriptifkan data yang kualitatif menjadi data kuantitatif dengan berupa tanggapan-tanggapan dari kuisisioner yang telah disebarakan kepada responden dengan diedit dan ditabulasi dalam tabel, kemudian pembahasan data dalam angka dan presentase.

### **2. Analisis Inferensial**

Analisis Inferensial merupakan metode analisis dengan melakukan pengujian hipotesis, melakukan prediksi, observasi masa depan atau membuat model regresi. Analisis Inferensial merupakan metode statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel, dan hasilnya akan diregeneralisasikan untuk populasi. Analisis inferensial yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan statistik parametris menggunakan analisis Regresi Linear Berganda (*Multiple Linear Regression*).

#### **a. Uji Asumsi Klasik**

Sebelum melakukan analisis data menggunakan model regresi berganda

peneliti terlebih dahulu melakukan pengujian asumsi klasik agar model regresi berganda merupakan model yang tepat digunakan dalam penelitian ini dan memberikan hasil yang representatif. Menurut (Widarjono, 2010:75) model tersebut harus memenuhi asumsi dasar klasik yaitu tidak terjadi gejala multikolinieritas, heteroskedastisitas, serta memenuhi asumsi kenormalan residual, jika asumsi klasik terpenuhi maka akan menghasilkan estimator yang linier, tidak bias dan mempunyai varian yang minimum (*Best Linier Unbiased Estimator = BLUE*).

### 1). Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas ini bertujuan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi korelasi antar variabel bebas (independen). Identifikasi. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinieritas (multikol). Model regresi linier berganda dikatakan *BLUE* jika tidak terjadi multikolinieritas.

Untuk mengidentifikasi adanya Multikolinieritas dalam penelitian ini, secara statistik dilakukan dengan cara menghitung nilai *Variance Inflation Factors* (VIF). Indikasi adanya Multikolinieritas, jika  $VIF > 5$ , maka variabel mempunyai persoalan Multikolinieritas dengan variabel bebas yang lainnya.

### 2). Heteroskedastisitas

Uji heteroskedastisitas pada hakekatnya menguji asumsi bahwa garis regresi produksi mempunyai keragaman atau variasi faktor pengganggu yang

bersifat konstan untuk semua pengamatan. Menurut Santoso (2002:208), pengujian ini bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varian dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika varians dari residual dari pengamatan ke pengamatan yang lain tetap maka disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah yang tidak terjadi heteroskedastisitas.

Santoso (2002:210) menjelaskan ada beberapa cara untuk mendeteksi ada atau tidaknya heteroskedastisitas:

- a. Jika ada pola tertentu, seperti titik-titik (poin-poin) yang ada membentuk suatu pola tertentu yang teratur (bergelombang, melebar kemudian menyempit), maka mengindikasikan telah terjadi heteroskedastisitas.
- b. Jika ada pola garis yang jelas, serta titik-titik menyebar di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu  $Y$ , maka tidak terjadi heteroskedastisitas.

### 3). Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam sebuah regresi, variabel dependen, variabel independen atau keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak (Santoso, 2002:212). Model regresi yang baik adalah distribusi data normal atau mendekati normal. Deteksi normalitas berdasarkan normal probability plot menurut Santoso (2002:214) adalah :

- a). Jika data menyebar disekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.

- b). Jika data menyebar jauh dari garis diagonal dan atau tidak mengikuti arah garis diagonal, maka regresi tidak memenuhi asumsi normalitas.

**b. Analisis Regresi Linear Berganda**

Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh dua variabel yaitu variabel bebas (X) dan variabel terikat (Y). Analisis regresi ganda akan dilakukan jika jumlah variabel independennya minimal 2 (Sugiyono, 2005:250).

Persamaan regresinya dalam penelitian adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n$$

Keterangan :

- Y : Variabel Terikat
- a : Konstanta
- b<sub>1</sub>b<sub>2</sub>...b<sub>n</sub> : Koefisien regresi parsial
- X<sub>1</sub>X<sub>2</sub>...X<sub>n</sub> : Variabel bebas

Penelitian ini terdiri dari beberapa variabel, maka digunakan koefisien determinasi (R<sup>2</sup>). Koefisien determinasi (R<sup>2</sup>) dapat digunakan untuk mengetahui berapa persen besarnya sumbangan atau kontribusi dari variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) dengan rumus sebagai berikut (Sugiyono, 2010:232):

$$R = \sqrt{\frac{b_1 \sum x_1 y + b_2 \sum x_2 y}{\sum y^2}}$$

Keterangan :

- b<sub>1,2</sub> = koefisien regresi
- x<sub>1,2</sub> = skor item variabel x<sub>1,2</sub>
- y = skor item variabel y

Koefiseien determinasi digunakan untuk mengukur besarnya proporsi sumbangan variabel bebas terhadap variabel terikat. Batas nilai R<sup>2</sup>

adalah 0 sampai dengan 1. Semakin tinggi nilai  $R^2$  maka semakin baik hasil regresinya.

Selanjutnya untuk menganalisis pengaruh dari variabel-variabel bebas terhadap variabel terikat digunakan metode statistik. Berkaitan dengan hal ini beberapa analisis yang digunakan yaitu :

#### 1) Uji Simultan

Uji F digunakan untuk menguji keberartian koefisien regresi (signifikansi) secara keseluruhan. Rumus yang dikemukakan oleh Sugiyono (2004:190) untuk mengetahui nilai  $F_{hitung}$ , yaitu:

$$F_h = \frac{R^2 / k}{(1 - R^2) / (n - k - 1)}$$

Dimana :

- F :  $F_{hitung}$  yang selanjutnya dibandingkan dengan  $F_{tabel}$
- $R^2$  : Koefisien determinasi
- n : jumlah sampel
- k : jumlah variabel bebas (*independent variabel*)

Apabila  $H_0 = 0$  berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat, tetapi apabila  $H_1 \neq 0$  berarti ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Uji hipotesis dilakukan dengan cara membandingkan  $F_{hitung}$  dengan  $F_{tabel}$  pada taraf signifikansi 5% ( $\alpha = 0,05$ ).

1. Jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  atau jika  $p < 0,05$  ; maka  $H_0$  di tolak (ada pengaruh yang signifikan antara dua variabel bebas atau lebih secara bersama-sama terhadap variabel terikat).
2.  $F_{hitung} \leq F_{tabel}$  atau  $p \geq 0,05$  ;  $H_0$  diterima (tidak ada pengaruh yang

signifikan antara dua variabel bebas atau lebih secara bersama-sama terhadap variabel terikat).

### c. Uji Parsial

Analisis ini digunakan untuk mengetahui variabel bebas mana yang paling dominan (berpengaruh) di antara variabel-variabel bebas yang lainnya dalam model regresi yang digunakan, sementara variabel bebas lainnya yang diduga ada kaitannya dengan variabel terikat bersifat tetap atau konstan. Uji t digunakan untuk menguji signifikansi masing-masing variabel bebas secara parsial atau untuk mengetahui pengaruh yang paling dominan diantara variabel bebas (x) dan variabel terikat (y). Untuk mengetahui variabel yang lain, rumus yang digunakan adalah sebagai berikut :

$$t = \frac{b_i}{Sb_i}$$

Keterangan:

$b_i$  = koefisien regresi

$Sb_i$  = *standart error* koefisien regresi

Apabila  $H_0 = 0$  berarti tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat, tetapi apabila  $H_1 \neq 0$  berarti ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas terhadap variabel terikat. Uji parsial digunakan untuk menguji kemaknaan koefisien parsial.

Apabila  $t_{hitung} \geq t_{tabel}$  maka  $H_0$  ditolak dengan demikian variabel komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal dapat menerangkan variabel semangat kerja pegawai.

Sebaliknya apabila  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$  maka  $H_0$  diterima sehingga dapat dikatakan variabel komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal tidak dapat menjelaskan variabel semangat kerja pegawai dengan kata lain tidak ada pengaruh antara dua variabel yang diuji.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Penyajian Data

##### 1. Sejarah Kantor Kementerian Agama Kota Malang

Kantor Kementerian Agama adalah organisasi pemerintah yang bertugas melayani masyarakat dalam urusan agama. Kantor Kementerian Agama mempunyai tanggung jawab meningkatkan kualitas bimbingan, pemahaman, pengamalan dan pelayanan kehidupan beragama, meningkatkan penghayatan moral dan etika keagamaan, meningkatkan kualitas pendidikan umat beragama, meningkatkan kualitas penyelenggaraan haji, memberdayakan umat beragama dan lembaga keagamaan, memperkokoh kerukunan umat beragama, dan mengembangkan keselarasan pemahaman keagamaan dengan wawasan kebangsaan Indonesia.

Berdirinya Kantor Kementerian Agama Kota Malang adalah kelanjutan dari kantor Kementerian Agama pada zaman Jepang, yaitu *Syumuka* (bagian Agama) pada *Syuco* (kantor karisidenan), yang dengan maklumat menteri Agama tanggal 23 April 1946 No.02 ditetapkan menjadi jawatan agama daerah.

Kantor Kementerian Agama didirikan secara *yuridis* formal (hukum) pada tanggal 03 Januari 1946. Peraturan Presiden Nomor 47 Tahun 2009 tentang Pembentukan dan Organisasi Kementerian Negara maka perlu menetapkan Peraturan Menteri Agama tentang Perubahan Penyebutan Departemen Agama menjadi Kementerian Agama.

Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2010 tentang Perubahan Penyebutan Departemen Agama menjadi Kementerian Agama.

Pasal 1 menetapkan perubahan penyebutan Departemen Agama menjadi Kementerian Agama, Pasal 2 semua peraturan, keputusan atau instruksi di lingkungan agama yang sudah ada sebelum peraturan ini berlaku, yang menggunakan penyebutan Departemen Agama harus dibaca Kementerian Agama, Pasal 3 Semua penggunaan atribut seperti logo, lencana, badge, kop surat, stempel, papan nama dan lain-lain yang menunjuk kepada Kementerian Agama yang menggunakan penyebutan Departemen Agama harus disesuaikan menjadi Kementerian Agama, Pasal 4, Agar setiap orang mengetahuinya, memerintahkan pengundangan peraturan ini dengan penempatannya dalam berita Republik Indonesia.

Kini Kantor Departemen Agama telah berdiri dengan kuat, salah satunya adalah Kantor Departemen Agama Kota Malang yang telah berdiri sejak tahun 1993 dan telah mengalami pergantian pemimpin sebanyak 6 (enam) kali, diantaranya adalah :

- 1) Drs. H. Mukti Amir
- 2) Drs. H. Abdul Hamid
- 3) Drs. H. Rusjidi
- 4) Drs. H. Moch Saleh
- 5) Drs. Sudjak
- 6) Drs. H. Awis Ahmad Wisno
- 7) Drs. H. Sudjoko Santosa
- 8) Drs. H. Chomsin, M.si
- 9) Drs. H. Abd. Manan Zakaria, MM

Kantor Kementerian Agama merupakan sesuatu yang diperlukan dalam rangka menjamin kemerdekaan tiap-tiap penduduk untuk memeluk agamanya masing-masing dan untuk beribadah menurut agama dan kepercayaannya itu.

Kantor Kementerian Agama Kota Malang berkedudukan di Jalan Panji Suroso No. 2 Malang, kode pos 60175 dengan nomor telepon 0341-491605 Email :[depag@depagkotamalang.go.id](mailto:depag@depagkotamalang.go.id), Fax 0341- 477684, website: [www.depagkotamalang.go.id](http://www.depagkotamalang.go.id).

## 2. Visi dan misi

### a. Visi

Menjadikan masyarakat Kota Malang yang mandiri, sejahtera dan berakhlakul karimah dengan menjadikan agama sebagai landasan moral, spiritual dan etika dalam berbangsa dan bernegara, sehingga tercipta kahrmonisan bermasyarakat dan saling menghargai antar pemeluk agama.

### b. Misi

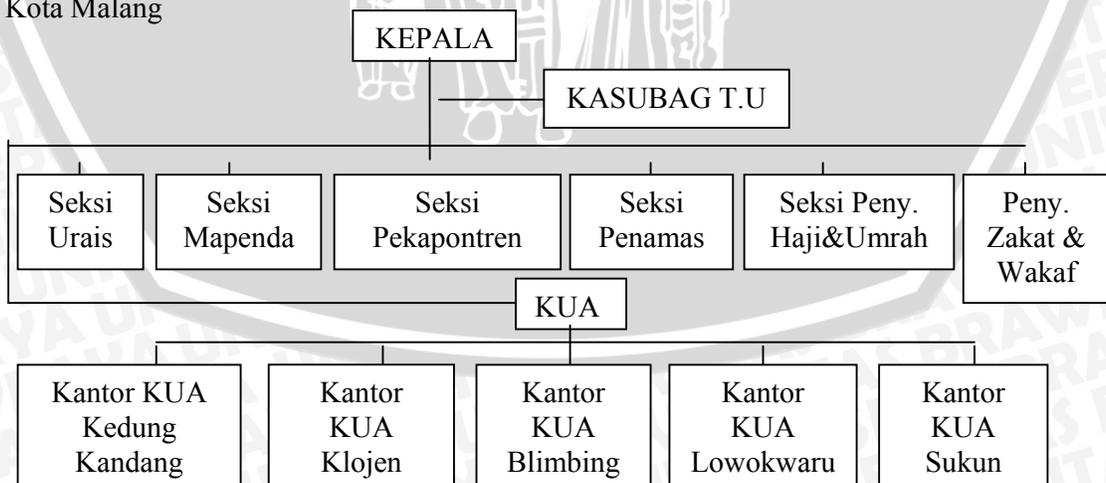
Meningkatkan pemahaman, penghayatan dan pengamalan moral dan etika yang didasari oleh nilai-nilai agama serta penghormatan atas keanegaragaman keyakinan keagamaan melalui peningkatan kualitas penyuluhan, pendidikan agama di sekolah umum dan perguruan agama, pengembangan kehidupan keluarga sakinah, peningkatan kualitas pelayanan ibadah keagamaan, pemberdayaan lembaga-lembaga keagamaan dalam proses pembangunan, serta memperkokoh kerukunan antar umat beragama.

### 3. Struktur Organisasi

Struktur organisasi sangatlah penting dalam suatu organisasi sebab dengan adanya struktur organisasi akan terjalin hubungan kerja sama antar pegawai dengan baik dan lancar sekaligus dapat digunakan untuk menempatkan orang-orang yang sesuai dengan jabatan atau posisi dan keahliannya.

Struktur organisasi merupakan hubungan struktural antara orang-orang yang berhubungan satu sama lain di dalam melaksanakan fungsi dan tugas-tugas yang dibebankan oleh organisasi terhadap suatu posisi atau jabatan tertentu, sehingga dengan struktur organisasi ini dapat diketahui apa yang harus dilakukan dan tanggung jawab yang harus dipikul oleh setiap bagian dalam rangka usaha untuk mencapai suatu tujuan.

Kantor Kementerian Agama Kota Malang menerapkan struktur organisasi bentuk lini staf. Pada organisasi menerangkan bahwa puncak pimpinan ada di garis komando. Struktur organisasi di Kantor Kementerian Agama mengalami dua kali perubahan. Berikut ini adalah struktur organisasi Kantor Kementerian Agama Kota Malang



**Gambar 4. Struktur Organisasi Kementerian Agama Kota Malang**

Sumber: Kementerian Agama Kota Malang, Tahun 2002

#### 4. Uraian Tugas dan Wewenang

Adapun *job description* dari masing-masing bagian yang ada di Kantor Kementerian Agama Kota Malang adalah sebagai berikut :

1. Kepala Kantor Kementerian Agama Kota Malang, bertugas untuk :
  - a. Wajib menerapkan prinsip koordinasi, integrasi dan sinkronisasi baik di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Malang bersama instansi vertikal lainnya maupun dengan unsur pemerintah daerah dan Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten atau Kota yang berada di wilayah Kantor Kementerian Agama Propinsi.
  - b. Memelihara hubungan yang sesuai antara Kantor Kementerian Agama dengan Pemerintah Daerah
  - c. Sebagai wakil Kantor Wilayah Kementerian Agama di Kabupaten/Kota yang bersangkutan dan menjadi saluran hubungan Kantor Kementerian Agama dengan Bupati/Walikota yang bersangkutan.
2. Kepala Sub Bagian Tata Usaha, mempunyai beberapa tugas :
  - a. Mengkoordinasi tugas-tugas Sub Bagian Tata Usaha, dan unit kerja di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Malang.
  - b. Memberikan bimbingan/petunjuk teknis kepada Kaur Tu Kepegawaian, Kaur TU Keuangan, Kaur Urusan Umum.
3. Seksi Urusan Agama Islam (URAIIS)

Mempunyai tugas melakukan bimbingan dan pelayanan kepada masyarakat di bidang Agama Islam. Kepala seksi URAIS ini mempunyai sub seksi antara lain :

a. Sub Seksi Dokumentasi dan Statistik (doktik)

Mempunyai tugas menghimpun, mengelola dan menyajikan data-data yang telah dihasilkan dari pelaksanaan, perencanaan dan program kerja di bidang URAIS.

b. Sub Seksi Penyuluhan

Mempunyai tugas melakukan bimbingan dan penyuluhan kepada masyarakat di bidang kepenghuluan serta melakukan pengendalian teknis atas pelaksanaan tugas.

c. Sub seksi Kemasjidan, Zakat, Waqaf, Infaq dan Ibadah Sosial (MANZAWAIB)

Tugas sub seksi ini adalah melaksanakan tugas dan program pemerintah dalam meningkatkan perananan tempat ibadah umat, pembinaan Bazis, meningkatkan tertib administrasi waqaf dan ibadah sosial lainnya.

d. Sub Seksi Bimbingan Perkawinan (BINWIN)

Bertugas melakukan bimbingan pelayanan kepada masyarakat dalam bidang pebinaan perkawinan guna terciptanya rumah tangga bahagia serta memayarakatkan program pemerintah lainnya yang berhubungan dengan kerumahtanggaan/keluarga sejahtera.

4. Seksi Mapenda (Majelis Pendidikan Agama)

Terdiri dari empat personalia :

a. Sub Seksi Dokumentasi dan Statistik

Menghimpun, mengelola dan mengajukan data hasil pelaksanaan rencana dan program kerja di bidang perguruan agama islam.

b. Sub Seksi Roudatul Atfal

Melaksanakan bimbingan pelaksanaan pendidikan pada tingkat Roudatul Atfal.

c. Sub Seksi Madrasah Tingkat Ibtidaiyah

Melakukan bimbingan pendidikan pada madrasah tingkat ibtidaiyah.

d. Penyelenggaraan Bimbingan Urusan Haji

Bertugas dalam menyelenggarakan pemberian bimbingan dan pelayanan kepada masyarakat di bidang urusan haji.

5. Seksi Pekapontren (Pendidikan Pondok Pesantren)

Seksi mempunyai tugas melakukan pelayanan dan bimbingan di bidang pendidikan keagamaan, pendidikan diniyah, pendidikan salafiyah, kerjasama kelembagaan pondok pesantren pada masyarakat.

6. Seksi Penamas (Penyuluhan Masyarakat)

Terdiri dari empat personalia :

a. Sub Seksi Dokumentasi Statistik

Menghimpun, mengelola dan menyajikan data hasil pelaksanaan rencana dan program kerja di bidang penamas.

b. Sub Seksi Penyuluhan

Memberikan penyuluhan agama islam pada transmigrasi, suku terasing, karyawan, lembaga, dan kelompok khusus.

c. Sub Seksi Lembaga Dakwah

Melakukan bimbingan kepada Badan Dakwah, pengajian, majelis taklim, kemakmuran masjid, atau musholla, khotib, ulama dan guru pengajian.

d. Sub Seksi Siaran, Tamaddu dan Publikasi Dakwah

Memberikan bimbingan pelaksanaan siaran keagamaan, dan MTQ, hari besar Islam, Seni keagamaan, Penyusunan naskah, pembuatan rekaman, penerbitan kitab keagamaan serta kepustakaan.

7. Urusan Umum

Terdiri dari tiga personalia :

a. Sub Seksi Dokumnetasi dan Statistik

Menghimpun, mengelola dan menyalin data hasil pelaksanaan rencana dan program kerja di bidang urusan agama Islam.

b. Sub Seksi Kepenghuluan

Melakukan pemberian bimbingan dan pelayanan terhadap masyarakat di bidang kepenghuluan, melaksanakan pengendalian teknis yang ditetapkan oleh Dirjen Bimas dan urusan haji.

c. Sub Seksi Zakat dan Wakaf

Melaksanakan bimbingan dan pelaksanaan kepada masyarakat di bidang wakaf dan zakat.

Pada Kantor Kementerian Agama Kota Malang, Sistem informasinya dinamakan Simpadu (Sistem Informasi Pelayanan Terpadu). Simpadu ini merupakan sistem secara keseluruhan yang dibagi dalam sub sistemsub sistem salah satunya Sub Sistem Informasi Kepegawaian tempat dimana kami melakukan analisa.

**5. Gambaran Umum Responden**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan penulis terhadap 48 orang responden melalui penyebaran kuesioer kepada pegawai Kantor Kementerian

Agama Kota Malang maupun melakukan dokumnetasi, maka dapat ditarik beberapa gambaran umum responden yang diteliti dalam penelitian ini meliputi gambaran responden berdasarkan jenis kelamin, umur, tingkat pendidikan, dan masa kerja karyawan yang bersangkutan.

#### a. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Gambaran distribusi responden yang merupakan pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Malang berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel 6 di bawah ini:

**Tabel 6. Distribusi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

No.	Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Presentase (%)
1.	Laki-laki	28	58,3
2.	Perempuan	20	41,7
Jumlah		<b>48</b>	<b>100</b>

Sumber : Data Primer diolah (2012)

Data yang tampak pada tabel 6 menunjukkan bahwa responden dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 28 responden (58,3%), sedangkan untuk responden dengan jenis kelamin perempuan diketahui sebanyak 20 responden (41,7%).

#### b. Distribusi Responden Berdasarkan Usia

Gambaran distribusi responden berdasarkan usia responden dapat dijelaskan melalui tabel 7 dibawah ini :

**Tabel 7. Distribusi Responden Berdasarkan Usia**

No.	Usia (Tahun)	Jumlah Responden	Presentase (%)
1.	<30	5	10,4
2.	30-40	17	35,4
3.	>40	26	54,2
Jumlah		<b>48</b>	<b>100</b>

Sumber : Data Primer Diolah (2012)

Berdasarkan tabel 7 di atas dapat diketahui bahwa sebanyak 5 responden (10,4%) dengan usia kurang dari 30 tahun, usia antara 30 sampai 40 tahun sebanyak 17 responden (35,4%), dan usia diatas 40 tahun sebanyak 26 responden (54,2%).

### c. Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Gambaran distribusi responden berdasarkan tingkat pendidikan yang dimaksud disini adalah pendidikan terakhir sebelum menjadi pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Malang. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner diketahui gambaran distribusi responden berdasarkan tingkat pendidikan adalah sebagai berikut.

**Tabel 8. Distribusi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah Responden	Presentase (%)
1.	SMU	8	16,7
2.	DIPLOMA	3	6,3
3.	S1	31	64,5
4.	S2	6	12,5
Jumlah		<b>48</b>	<b>100</b>

Sumber : Data Primer Diolah (2012)

Berdasarkan tabel 8 di atas, dapat diketahui responden dengan tingkat pendidikan SMU sebanyak 8 responden (16,7%). Sedangkan untuk responden dengan tingkat pendidikan Diploma sebanyak 3 responden (6,3%), Sarjana Strata Satu 31 responden (64,5%) dan untuk responden dengan tingkat pendidikan Sarjana Strata Dua sebanyak 6 responden (12,5%).

#### d. Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja

**Tabel 9. Distribusi Responden Berdasarkan Masa Kerja**

No.	Masa Kerja (Tahun)	Jumlah Responden	Presentase (%)
1.	<5	5	10,4
2.	5 – 10	17	35,4
3.	>10	26	54,2
Jumlah		<b>48</b>	<b>100</b>

Sumber : Data Primer Diolah (2012)

Berdasarkan data yang tercantum pada tabel 9 di atas dapat diketahui bahwa untuk responden dengan masa kerja kurang dari 5 tahun sebanyak 5 responden (10,4%), responden dengan masa kerja antara 5 tahun sampai 10 tahun sebanyak 17 responden (35,4%) dan untuk responden dengan masa kerja lebih dari 10 tahun sebanyak 26 responden (54,2%).

### B. Analisis dan Interpretasi Data

#### 1. Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif ini digunakan untuk mengetahui distribusi frekuensi jawaban responden dari hasil penyebaran kuesioner kepada 54 responden. Berikut disajikan distribusi frekuensi jawaban responden terhadap item-item pernyataan masing masing variabel dalam penelitian ini.

##### a. Variabel Komunikasi Vertikal (X1)

Komunikasi Vertikal adalah komunikasi dari atas ke bawah (*Downward Communication*) dan dari bawah ke atas (*Upward Communication*) yaitu komunikasi dari pimpinan ke bawahan dari bawahan ke pimpinan secara timbale

balik (*two-way traffic communication*) (Effendy, 2005:123). Indikator penelitian yang telah ditetapkan dalam variabel Komunikasi Vertikal adalah komunikasi ke bawah, dan komunikasi ke atas. Indikator komunikasi ke bawah yang dinilai terdiri dari dua item penelitian, yaitu pemberian pengarahan atau instruksi dari atasan ( $X1_{.1}$ ) dan pemberian teguran oleh atasan ( $X1_{.2}$ ). Indikator komunikasi ke atas terdiri dari tiga item penelitian, yaitu penyampaian laporan kepada atasan ( $X1_{.3}$ ), penyampaian ide/gagasan kepada atasan ( $X1_{.4}$ ), dan pengungkapan pikiran dan perasaan tentang pikiran pekerjaan, rekan kerja, dan organisasi ( $X1_{.5}$ ). Jawaban responden terhadap item-item yang diberikan dengan variabel Komunikasi Vertikal dijelaskan pada tabel di bawah ini.

**Tabel 10. Distribusi Frekuensi Jawaban Variabel Komunikasi Vertikal (X1)**

No	Item	Alternatif Jawaban									
		SS		S		R		TS		STS	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	$X1_{.1}$	17	35,4	19	39,6	7	14,6	3	6,3	2	4,2
2	$X1_{.2}$	14	29,2	26	54,2	8	16,7	0	0	0	0
3	$X1_{.3}$	20	41,7	27	56,3	1	2,1	0	0	0	0
4	$X1_{.4}$	13	27,1	22	45,8	7	14,6	4	8,3	2	4,2
5	$X1_{.5}$	15	31,3	21	43,8	9	18,8	3	6,3	0	0

Sumber : Data Primer Diolah (2012)

Berdasarkan tabel 10 di atas dapat diketahui bahwa untuk indikator yang pertama komunikasi ke bawah pada item pemberian pengarahan/instruksi kerja dari atasan ( $X1_{.1}$ ), sebanyak 17 responden (35,4%) menjawab sangat setuju, 19 responden (39,6%) menjawab setuju, 7 responden (14,6%) menjawab ragu-ragu, 3 responden (6,3%) menjawab tidak setuju, 2 responden (4,2%) menjawab sangat

tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pemberian instruksi kerja dari atasan kepada bawahan dalam hal ini pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Malang benar-benar dilaksanakan dan dinilai efektif terbukti dari hasil kuesioner yang menyatakan mayoritas responden menjawab setuju dengan item ini.

Item pemberian teguran oleh atasan ( $X_{1,2}$ ), sebanyak 14 responden (29,2%) menjawab sangat setuju, 26 responden (54,2%) menjawab setuju, 8 responden (16,7%) menjawab ragu-ragu dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju atau sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa pimpinan benar-benar memberikan teguran kepada bawahan dalam hal ini pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Malang apabila bawahan tersebut melakukan kesalahan dalam melaksanakan tugasnya dari jawaban responden melalui kuesioner yang mayoritas menjawab setuju dengan item ini.

Selanjutnya untuk indikator komunikasi ke atas, item pertama penyampaian laporan kepada atasan ( $X_{1,3}$ ) sebanyak 20 responden (41,7%) menjawab sangat setuju, sebanyak 27 responden (56,3%) menjawab setuju, 1 responden (2,1%) menjawab ragu-ragu, dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju atau sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa bawahan dalam hal ini pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Malang benar-benar memberikan laporan kepada atasan secara periodik, terbukti dari hasil jawaban kuesioner yang diisi responden mayoritas menjawab setuju dengan item ini.

Item penyampaian ide/gagasan kepada atasan ( $X_{1,4}$ ), sebanyak 13 responden (27,1%) menjawab sangat setuju, 22 responden (45,8%) menjawab

setuju, 7 responden (14,6%) menjawab ragu-ragu, 4 responden (8,3%) menjawab tidak setujudan 2 responden (4,2%) menjawab sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa atasan memberikan kebebasan bagi bawahannya dalam hal ini pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Malang untuk menyampaikan ide/gagasan yang berhubungan dengan organisasi yang tentunya ide tersebut demi kebaikan organisasi, terbukti dari hasil jawaban kuesioner yang diisi oleh responden mayoritas menjawab setuju dengan item ini.

Item pengungkapan pikiran dan perasaan tentang pekerjaan, rekan kerja, dan organisasi ( $X_{1,5}$ ), sebanyak 15 responden (31,3%) menjawab sangat setuju, 21 responden (43,8%) menjawab setuju, sebanyak 9 responden (18,8%) menjawab ragu-ragu, sebanyak 3 responden (6,3%) menjawab tidak setuju dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Ini membuktikan bahwa sebagian besar responden yang merupakan pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Malang setuju untuk memberikan saran atau gagasan untuk perbaikan.

#### **b. Variabel Komunikasi Horizontal (X2)**

Komunikasi Horizontal adalah pertukaran pesan diantara orang-orang yang sama tingkatan otoritasnya di dalam organisasi. Penelitian ini menggunakan empat item penelitian yang digunakan dalam variabel Komunikasi Horizontal (X2), yang pertama komunikasi komunikasi dan interaksi antar dengan teman sekerja ( $X_{2,1}$ ), Koordinasi antar teman sekerja dalam satu divisi ( $X_{2,2}$ ), Saling memberikan informasi antae teman sekerja ( $X_{2,3}$ ), Koordinasi pemecahan masalah antar divisi ( $X_{2,4}$ ). Jawaban responden terhadap item-item yang berkaitan dengan variabel Komunikasi Horizontal dijelaskan dalam tabel 10.

**Tabel 11. Distribusi Frekuensi Jawaban Komunikasi Horizontal (X2)**

No	Item	Alternatif Jawaban									
		SS		S		R		TS		STS	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	X2.1	15	31,3	19	39,6	9	18,8	3	6,3	2	4,2
2	X2.2	10	20,8	31	64,6	6	12,5	1	2,1	0	0
3	X2.3	19	39,6	25	52,1	4	8,3	0	0	0	0
4	X2.4	18	37,5	19	39,6	5	10,4	4	8,3	2	4,2

Sumber : Data Primer Diolah (2012)

Berdasarkan tabel 11 di atas, dapat diketahui bahwa pada item komunikasi dan interkasi dengan teman sekerja (X2.1), sebanyak 15 responden (31,3%) menjawab sangat setuju, 19 responden (39,6%) menjawab setuju, 9 responden (18,8%) menjawab ragu-ragu, 3 responden (6,3%) menjawab tidak setuju, dan 2 responden (4,2%) menjawab sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden dalam hal ini pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Malang melakukan komunikasi atau interkasi dengan teman sekerja dalam menjalankan tugasnya, terbukti dari hasil jawaban kuesioner yang diisi oleh responden mayoritas setuju dengan item ini.

Item koordinasi antar teman sekerja dalam satu divisi (X2.2) sebanyak 10 responden (20,8%) menjawab sangat setuju, 31 responden (64,6%) menjawab setuju, 6 responden (12,5%) menjawab ragu-ragu, 1 responden (2,1%) menjawab tidak setuju, tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Hal ini menggambarkan bahwa responden dalam hal ini pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Malang melakukan koordinasi dengan teman sekerja dalam satu

divisi dalam melaksanakan tugasnya, terbukti dari hasil jawaban kuesioner yang diisi oleh responden mayoritas menyatakan setuju dengan item ini.

Item saling memberikan informasi antar teman sekerja ( $X_{2,3}$ ), sebanyak 19 responden (39,6%) menjawab sangat setuju, 25 responden (52,1%) menjawab setuju, 4 responden (8,3%) menjawab ragu-ragu, dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan tidak ada responden yang sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden dalam hal ini pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Malang saling memberikan informasi yang berhubungan dengan organisasi kepada rekan sekerjanya dalam menjalankan tugasnya, terbukti dari hasil jawaban kuesioner yang diisi oleh responden mayoritas menjawab setuju dengan item ini.

Item koordinasi pemecahan masalah antar divisi ( $X_{2,4}$ ) sebanyak 18 responden (37,5%) menjawab sangat setuju, 19 responden (39,6%) menjawab setuju, 5 responden (10,4%) menjawab ragu-ragu, 4 responden (8,3%) menjawab tidak setuju dan 2 responden (4,2%) yang menjawab sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden dalam hal ini pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Malang melakukan koordinasi dengan pegawai divisi lainnya dalam memecahkan masalah yang terjadi dalam perusahaan, terbukti dari hasil jawaban kuesioner yang diisi oleh responden mayoritas menyatakan setuju dengan item ini.

### **c. Variabel Semangat Kerja Pegawai (Y)**

Indikator penelitian dalam variabel semangat kerja telah pegawai dalam penelitian ini adalah disiplin kerja, kerja sama, tanggung jawab. Indikator disiplin

kerja yang dinilai terdiri dari dua belas item penelitian, yaitu kepatuhan pegawai pada tata tertib atau peraturan yang berlaku (Y<sub>1</sub>), kepatuhan pegawai pada jam kerja (Y<sub>2</sub>), kepatuhan pegawai pada instruksi dari atasan (Y<sub>3</sub>), menggunakan pakaian seragam sesuai dengan ketentuan yang berlaku (Y<sub>4</sub>). Indikator kerja sama terdiri dari lima item yaitu, kesediaan pegawai untuk bekerjasama dengan rekan kerjanya demi mencapai tujuan bersama,(Y<sub>5</sub>), adanya kemauan untuk member saran agar diperoleh cara kerja yang terbaik (Y<sub>6</sub>), adanya kemauan untuk menerima kritik agar diperoleh cara kerja terbaik (Y<sub>7</sub>), adanya kemauan untuk membantu teman yang mengalami kesulitan(Y<sub>8</sub>), adanya tindakan apabila mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan (Y<sub>9</sub>). Indikator tanggung jawab terdiri dari tiga item yaitu, kesanggupan untuk melaksanakan perintah dan kesanggupan dalam bekerja (Y<sub>10</sub>), kemampuan untuk menyelesaikan tugas-tugas dengan tepat waktu dan benar (Y<sub>11</sub>), mempunyai rasa bahwa pekerjaan yang diberikan bukan untuk hanya kepentingan organisasi tetapi juga untuk kepentingan diri sendiri (Y<sub>12</sub>). jawaban responden terhadap item-item yang berkaitan dengan variabel Semangat Kerja Pegawai dijelaskan pada tabel dibawah ini.

**Tabel 12. Distribusi Frekuensi Jawaban Semangat Kerja Pegawai (Y)**

No	Item	Alternatif Jawaban									
		SS		S		R		TS		STS	
		f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
1	Y <sub>1</sub>	20	41,7	26	54,2	2	4,2	0	0	0	0
2	Y <sub>2</sub>	17	35,4	19	39,6	7	14,6	3	6,3	2	4,2
3	Y <sub>3</sub>	17	35,4	16	33,3	8	16,7	6	12,5	1	2,1
4	Y <sub>4</sub>	15	31,3	22	45,8	7	14,6	2	4,2	2	4,2
5	Y <sub>5</sub>	23	47,9	12	25,0	7	14,6	4	8,3	2	4,2
6	Y <sub>6</sub>	13	27,1	31	64,6	2	4,2	2	4,2	0	0

7	Y. <sub>7</sub>	22	45,8	23	47,9	3	6,3	0	0	0	0
8	Y. <sub>8</sub>	18	37,5	18	37,5	7	14,6	3	6,3	2	4,2
9	Y. <sub>9</sub>	14	29,2	13	27,1	11	22,9	9	18,8	1	2,1
10	Y. <sub>10</sub>	16	33,3	28	58,3	4	8,3	0	0	0	0
11	Y. <sub>11</sub>	14	29,2	23	47,9	9	18,8	2	4,2	0	0
12	Y. <sub>12</sub>	18	37,5	22	45,8	4	8,3	3	6,3	1	2,1

Sumber : Data Primer Diolah (2012)

Berdasarkan tabel 12 diatas dapat diketahui bahwa untuk indikator yang pertama yaitu disiplin kerja, pada item kepatuhan pegawai pada tata tertib atau peraturan yang berlaku (Y.<sub>1</sub>), sebesar 20 responden (41,7%) menjawab sangat setuju, 26 responden (54,2%) menjawab setuju, 2 reponden (4,2%) menjawab ragu-ragu dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden dalam hal ini pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Malang mematuhi tata tertib atau peraturan yang berlaku, terbukti dari hasil kuesioner yang menyatakan mayoritas responden menjawab setuju dengan item ini.

Item kepatuhan pegawai pada jam kerja (Y.<sub>2</sub>) sebesar 17 responden (35,4%) menjawab sangat setuju, 19 responden (39,6%) menjawab setuju, 7 responden (14,6%) menjawab ragu-ragu, 3 responden (6,3%) yang menjawab tidak setuju dan 1 responden (4,2%) menjawab sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden dalam hal ini pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Malang mematuhi jam kerja yang berlaku di Kantor tersebut, terbukti dari hasil kuesioner yang menyatakan mayoritas menjawab setuju dengan item ini.

Item kepatuhan pegawai pada instruksi atasan (Y.3) sebanyak 17 responden (35,4%) menjawab sangat setuju, 16 responden (33,3%) menjawab setuju, 8 responden (16,7%) menjawab ragu-ragu, 6 responden (12,5%) menjawab tidak setuju, dan 1 responden (2,1%) menjawab sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden dalam hal ini pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Malang selalu patuh dengan instruksi dari atasan mereka, terbukti dari hasil kuesioner yang menyatakan mayoritas responden menjawab setuju dengan item ini.

Item menggunakan pakaian seragam sesuai dengan ketentuan yang berlaku (Y.4) sebanyak 15 responden (31,3%) menjawab sangat setuju, 22 responden (45,8%) menjawab setuju, 7 responden (14,6%) menjawab ragu-ragu, 2 responden (4,2%) menjawab tidak setuju dan 2 responden (4,2%) sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden dalam hal ini pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Malang selalu menggunakan pakaian seragam sesuai ketentuan yang berlaku, terbukti dari hasil kuesioner yang menyatakan mayoritas responden menjawab setuju dengan item ini.

Selanjutnya untuk indikator kerjasama, item yang pertama kesediaan pegawai untuk bekerjasama dengan rekan kerjanya demi mencapai tujuan organisasi (Y.5) sebanyak 23 responden (47,9%) menjawab sangat setuju, 12 responden (25,0%) menjawab setuju, 7 responden (14,6%) menjawab ragu-ragu, 4 responden (8,3%) menjawab tidak setuju dan 2 responden (4,2%) menjawab sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden dalam hal ini pegawai

Kantor Kementerian Agama Kota Malang bersedia bekerjasama dengan rekan kerjanya demi mencapai tujuan organisasi, terbukti dari hasil kuesioner yang menyatakan mayoritas responden menjawab setuju dengan item ini.

Item adanya kemauan untuk memberikan saran agar diperoleh cara kerja yang terbaik (Y.<sub>6</sub>), sebanyak 13 responden (27,1%) menjawab sangat setuju, 31 responden (64,6%) menjawab setuju, 2 responden (4,2%) menjawab ragu-ragu, 2 responden (4,2%) menjawab sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden dalam hal ini pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Malang bersedia memberikan saran kepada rekan kerjanya agar diperoleh cara kerja terbaik dalam menjalankan tugas organisasi, terbukti dari hasil kuesioner yang menyatakan mayoritas responden menjawab setuju dengan item ini.

Item adanya kemauan untuk menerima kritik agar diperoleh cara kerja terbaik (Y.<sub>7</sub>) sebanyak 22 responden (45,8%) menjawab sangat setuju, 23 responden (47,9%) menjawab setuju, 3 responden (6,3%) menjawab ragu-ragu dan tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden dalam hal ini pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Malang bersedia menerima kritik dari rekan kerjanya agar diperoleh cara kerja terbaik, terbukti dari hasil kuesioner yang menyatakan mayoritas responden menjawab setuju dengan item ini.

Item adanya kemauan untuk membantu teman yang mengalami kesulitan (Y.<sub>8</sub>) sebanyak 18 responden (37,5%) menjawab sangat setuju, 18 responden (37,5%) menjawab setuju, 7 responden (14,6%) menjawab ragu-ragu, 3 responden

(6,3%) menjawab tidak setuju, dan 2 responden (4,2%) menjawab sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden dalam hal ini pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Malang bersedia membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugasnya, terbukti dari hasil kuesioner yang menyatakan mayoritas responden menjawab sangat setuju dan setuju dengan item ini.

Item adanya inisiatif tindakan apabila mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan (Y.9) sebesar 14 responden (29,2%) menjawab sangat setuju, 13 responden (27,1%) menjawab setuju, 11 responden (22,9%) menjawab ragu-ragu, 9 responden (18,8%) menjawab tidak setuju, dan 1 responden (4,2%) menjawab sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden dalam hal ini pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Malang mempunyai inisiatif tindakan apabila mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya, terbukti dari hasil kuesioner yang menyatakan mayoritas responden menjawab setuju dengan item ini.

Indikator terakhir pada variabel semangat kerja yaitu tanggung jawab, item yang pertama kesanggupan dalam melaksanakan perintah dalam bekerja (Y.10) sebesar 16 responden (33,3%) menjawab sangat setuju, 28 responden (58,3%) menjawab setuju, 4 responden (8,3%) menjawab ragu-ragu, tidak ada responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden dalam hal ini pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Malang mempunyai kesanggupan dalam melaksanakan perintah dalam

bekerja, terbukti dari hasil kuesioner yang menyatakan mayoritas responden menjawab setuju dengan item ini.

Item kemampuan untuk menyelesaikan tugas-tugas dengan tepat waktu dan benar (Y.<sub>11</sub>), sebesar 14 responden (29,2%) menjawab sangat setuju, 23 responden (47,9%) menjawab setuju, 9 responden (18,8%) menjawab ragu-ragu, 2 responden (4,2%) yang menjawab tidak setuju dan dan tidak ada responden yang menjawab sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden dalam hal ini pegawai Kantor Kemeterian Agama Kota Malang mampu untuk menyelesaikan tugas-tugas tepat waktu, terbukti dari hasil kuesioner yang menyatakan mayoritas responden menjawab setuju dengan item ini.

Item mempunyai rasa bahwa bahwa pekerjaan yang diberikan bukan hanya untuk kepentingan organisasi tetapi juga untuk kepentingan diri sendiri (Y.<sub>12</sub>), sebesar 18 responden (37,5%) menjawab sangat setuju, 22 responden (45,8%) menjawab setuju, 4 responden (8,3%) menjawab ragu-ragu, 3 responden (6,3%) menjawab tidak setuju, 1 responden (2,1%) menjawab sangat tidak setuju. Hal ini menunjukkan bahwa responden dalam hal ini pegawai Kantor Kemeterian Agama Kota Malang merasa bahwa pekerjaan yang diberikan bukan hanya untuk kepentingan organisasi tetapi juga untuk kepentingan diri sendiri, terbukti dari hasil kuesioner yang menyatakan mayoritas responden menjawab setuju dengan item ini.

## 2. Analisis Uji Asumsi Klasik

Asumsi-asumsi klasik ini harus dilakukan pengujiannya untuk memenuhi penggunaan regresi linier berganda. Setelah diadakan perhitungan regresi berganda melalui bantuan SPSS 20.00 for Windows, diadakan pengujian uji asumsi klasik regresi. Hasil pengujian disajikan sebagai berikut :

### a. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas ini dilakukan untuk mengetahui bahwa tidak terjadi hubungan yang sangat kuat atau tidak terjadi hubungan linier yang sempurna atau tidak dapat pula dikatakan bahwa antar variabel bebas tidak saling berkaitan. Cara pengujiannya adalah dengan membandingkan nilai Tolerance yang didapat dari perhitungan regresi berganda, apabila nilai tolerance  $< 0,1$  maka terjadi multikolinieritas. Hasil uji multikolinieritas dapat dilihat pada Tabel 13 berikut ini:

**Tabel 13. Hasil Uji Multikolinieritas Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Collinearity Statistics	
	Tolerance	VIF
1		
x1	,288	3,473
x2	,288	3,473

<sup>a</sup>. Dependent Variabel : Y

Sumber : Data primer diolah (2012)

Berdasarkan Tabel 13, berikut hasil pengujian dari masing-masing variabel bebas :

- Tolerance untuk Komunikasi Vertikal adalah 0,288
- Tolerance untuk Komunikasi Horizontal adalah 0,288

Pada hasil pengujian didapatkan bahwa keseluruhan nilai Tolerance  $> 0,1$  sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas antar variabel bebas.

Uji multikolinieritas dapat pula dilakukan dengan cara membandingkan nilai VIF (Variance Inflation faktor) dengan angka 10. Jika nilai VIF  $> 10$  maka terjadi multikolinieritas. Berikut hasil pengujian masing-masing variabel bebas

- a) VIF untuk Komunikasi Vertikal adalah 3,473
- b) VIF untuk Komunikasi Horizontal adalah 3,473

Dari hasil pengujian tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi multikolinieritas antar variabel bebas, dengan demikian uji asumsi tidak adanya multikolinieritas dapat terpenuhi.

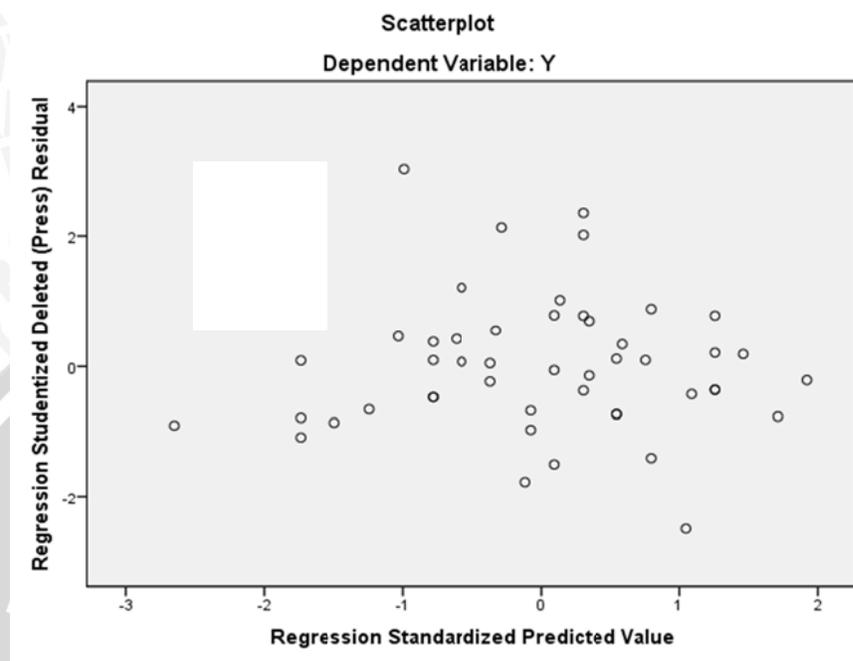
#### **b. Uji Heterokedastisitas**

Uji Heterokedastisitas digunakan untuk mengetahui apakah terjadi ketidaksamaan nilai simpangan residual akibat besar kecilnya nilai salah satu variabel bebas, atau adanya perbedaan nilai ragam dengan semakin meningkatnya nilai variabel bebas. Prosedur uji dilakukan dengan Uji scatterplot. Pengujian kehomogenan ragam sisaan dilandasi pada hipotesis :

$H_0$  : ragam sisaan homogen

$H_1$  : ragam sisaan tidak homogen

Hasil uji heterokedastisitas dapat dilihat pada gambar 5.



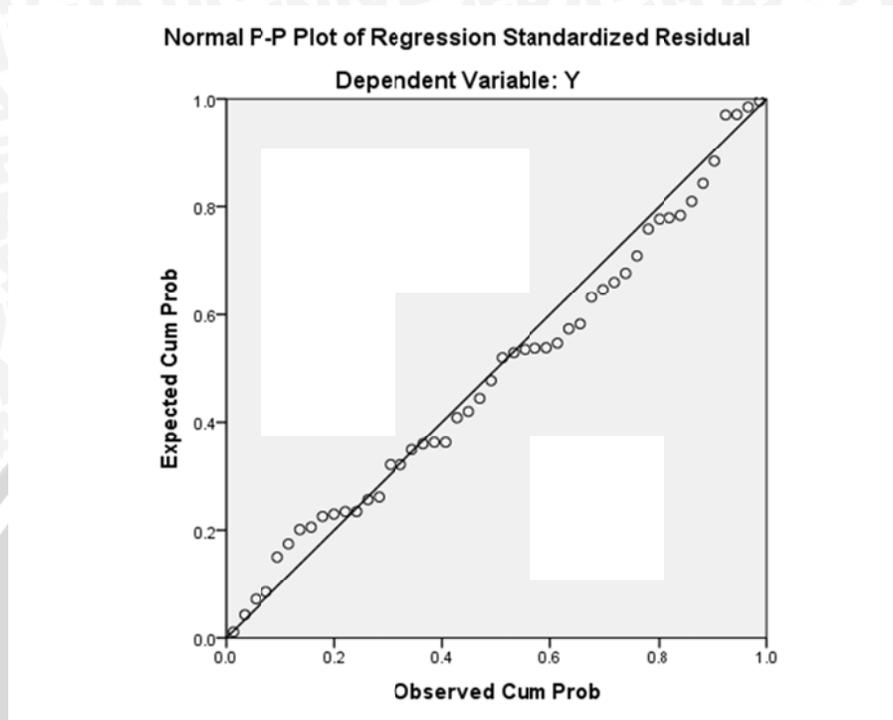
**Gambar 5. Uji Heteroskedastisitas**

Sumber: Data Primer diolah (2012)

Pada grafik *Scatter Plot* hasil *output* SPSS terlihat titik-titik menyebar secara acak dan tidak membentuk suatu pola tertentu yang jelas, serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada sumbu Y. Hal ini berarti data telah memenuhi asumsi homogenitas atau tidak terjadi gejala heteroskedastisitas, dengan demikian data telah memenuhi persyaratan untuk regresi linier berganda.

### c. Uji Normalitas

Model regresi yang baik jika semua variabel berdistribusi normal. Jika data menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas. Uji normalitas dalam penelitian ini dijelaskan pada gambar 6 berikut ini.



**Gambar 6. Normal P-P Plot Uji Normalitas**

Sumber : Data Primer Diolah (2012)

Atas dasar *Normal P-P Plot Uji Normalitas output SPSS* di atas, diketahui bahwa sebaran data yang ada menyebar di sekitar garis diagonal dan mengikuti arah garis diagonal, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa data mempunyai distribusi normal.

### **3. Analisis Regresi Linier Berganda**

Analisis regresi berganda dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel-variabel komunikasi internal dalam organisasi yaitu Komunikasi Vertikal (X1) dan Komunikasi Horizontal (X2) terhadap variabel Semangat Kerja Pegawai (Y). Analisis regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas terhadap

variabel terikat dengan menggunakan program SPSS 20.00 for Windows. Hasil regresi dapat dilihat pada tabel 14.

**Tabel 14. Persamaan Regresi**

Model		Coefficients <sup>a</sup>						
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	5,725	4,588		1.248	.219		
	x1	1,083	,418	,401	2.590	.012	.288	3.473
	x2	1,296	,432	,464	2.998	.006	.288	3.473

<sup>a</sup>.Dependent Variabel Y

Sumber : Data Primer diolah (2012)

Berdasarkan pada Tabel didapatkan persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 5,725 + 1,083 X_1 + 1,296 X_2$$

Adapun interpretasi dari persamaan tersebut adalah sebagai berikut :

1.  $b_0 = 5,725$

Nilai konstanta ini menunjukkan bahwa apabila tidak ada pengaruh variabel Komunikasi Vertikal (X1) dan Komunikasi Horizontal (X2), maka Semangat Kerja Pegawai akan tetap sebesar 5,725. Dengan kata lain Semangat Kerja Pegawai akan tetap konstan sebesar 5,725 kali tanpa adanya pengaruh dari Komunikasi Vertikal dan Komunikasi Horizontal (X1,X2=0).

2.  $b_1 = 1,083$

Nilai parameter regresi ini menunjukkan bahwa setiap variabel Komunikasi Vertikal (X1) meningkat 1 kali, maka Semangat Kerja Pegawai akan

meningkat sebesar 1,083 kali artinya semakin tinggi Komunikasi Vertikal, maka Semangat Kerja Pegawai (Y) cenderung meningkat, dengan asumsi variabel yang lain tetap ( $X_2=0$ ).

3.  $b_2= 1, 296$

Nilai parameter regresi ini menunjukkan bahwa setiap variabel Komunikasi Horizontal ( $X_2$ ) meningkat 1 kali, maka Semangat Kerja Pegawai akan meningkat sebesar 1,296 kali yang artinya semakin tinggi Komunikasi Horizontal, maka Semangat Kerja Pegawai (Y) cenderung meningkat, dengan asumsi variabel yang lain tetap ( $X_1=0$ ).

**4. Pengujian Hipotesis**

**a. Uji Hipotesis Simultan (Uji F)**

Pengujian F atau pengujian model digunakan untuk mengetahui apakah hasil dari analisis regresi signifikan atau tidak, dengan kata lain model yang diduga tepat/sesuai atau tidak. Jika hasil signifikan, maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Sedangkan jika hasilnya tidak signifikan, maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Hal ini dapat juga dikatakan sebagai berikut :

$H_0$  ditolak jika  $F_{hitung} > F_{tabel}$  dan  $Sig. < 0,05$

$H_0$  diterima jika  $F_{hitung} < F_{tabel}$  dan  $Sig. > 0,05$

**Tabel 15. Hasil Pengujian F Model**

ANOVA <sup>b</sup>						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1270.084	2	635.042	50.013	,000 <sup>b</sup>
	Residual	571.395	45	12.698		
	Total	1841.479	47			

a. Predictors: (Constant),  $x_2$ ,  $x_1$

b. Dependent Variable: y

Sumber: Data primer diolah (2012)

Berdasarkan Tabel 15 di atas nilai F hitung sebesar 50,013. Sedangkan F tabel ( $\alpha = 0,05$  ; df regresi = 2; db residual = 45) adalah sebesar 3,20. Karena  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu  $50,013 > 3,20$  maka model analisis regresi adalah signifikan. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak  $H_1$  diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel terikat dalam Komunikasi Internal yang terdiri dari Komunikasi Vertikal (X1) dan Komunikasi Horizontal (X2) secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja Pegawai (Y). Hal ini berarti bahwa hipotesis pertama menyatakan bahwa “Terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama variabel-variabel komunikasi internal yang terdiri Komunikasi Vertikal (X1) dan Komunikasi Horizontal (X2) terhadap Semangat Kerja Pegawai (Y) Kantor Kementerian Agama Kota Malang” dapat diterima kebenarannya.

#### b. Uji Hipotesis Parsial (Uji t)

Uji t digunakan mengetahui apakah masing-masing variabel bebas secara parsial mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat. Dapat juga dikatakan jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka hasilnya signifikan dan berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Sedangkan jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka hasilnya tidak signifikan dan berarti  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Hasil dari uji t dapat dilihat pada Tabel 16 berikut:

**Tabel 16. Hasil Uji t**

		Coefficients <sup>a</sup>				Collinearity Statistics		
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
Model	B	Std. Error	Beta					
1	(Constant)	5,725	4,588		1.248	.219		
	x1	1,083	,418	,401	2.590	.013	.288	3.473
	x2	1,296	,432	,464	2.998	.004	.288	3.473

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data primer diolah (2012)

Berdasarkan Tabel di atas diperoleh hasil sebagai berikut:

- a) Uji t antara variabel Komunikasi Vertikal ( $X_1$ ) dan variabel terikat Semangat Kerja Pegawai ( $Y$ ) menunjukkan  $t_{hitung} = 2,590$  dengan signifikansi  $0,013$  ( $\alpha \leq 0,05$ ). Sedangkan  $t_{tabel}$  adalah sebesar  $1,678$  ( $\alpha = 0,05$ ; db residual = 46), maka pengaruh Komunikasi Vertikal ( $X_1$ ) terhadap Semangat Kerja Pegawai ( $Y$ ) adalah positif dan signifikan. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Komunikasi Vertikal ( $X_1$ ) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Semangat Kerja Pegawai ( $Y$ ). Dengan meningkatnya Komunikasi Vertikal maka semangat kerja akan mengalami peningkatan secara nyata.
- b) Uji t antara variabel Komunikasi Horizontal ( $X_2$ ) dan variabel terikat Semangat Kerja Pegawai ( $Y$ ) menunjukkan  $t_{hitung} = 2,998$  dengan signifikansi  $0,006$  ( $\alpha \leq 0,05$ ). Sedangkan  $t_{tabel}$  adalah sebesar  $1,678$  ( $\alpha = 0,05$ ; db residual = 46) maka pengaruh Komunikasi Horizontal ( $X_2$ ) terhadap Semangat Kerja Pegawai ( $Y$ ) adalah positif dan signifikan. Hal ini berarti  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Komunikasi Horizontal ( $X_2$ ) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Semangat Kerja Pegawai ( $Y$ ) atau dengan meningkatnya Komunikasi Horizontal maka semangat kerja akan mengalami peningkatan secara nyata.

Hasil keseluruhan dapat disimpulkan bahwa kedua variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Semangat Kerja Pegawai, baik secara simultan maupun secara parsial. Berdasarkan pengujian analisis regresi di atas, diketahui bahwa nilai koefisien standar beta variabel bebas yang paling besar

adalah 0,432, maka hal ini menunjukkan variabel yang dominan terhadap variabel dependen, dalam hal ini variabel dependen yang dominan adalah variabel Komunikasi Horizontal (X2).

### 5. Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) dan Koefisien Korelasi berganda (Multiple R)

Ukuran dari derajat keeratan hubungan antara variabel X terhadap Y, serta besarnya pengaruh variabel independen terhadap keragaman variabel dependen Y ditunjukkan oleh korelasi R dan Koefisien determinasi ( $R^2$ ) yang dapat diinterpretasikan sebagai berikut :

**Tabel 17. Koefisien Determinasi**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.830 <sup>a</sup>	.690	.676	3.563

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Sumber: Data primer diolah (2012)

Berdasarkan tabel 17 di atas diketahui nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,830 yang menyatakan besarnya derajat keeratan hubungan antara Semangat Kerja Pegawai dengan Komunikasi Vertikal (X1) dan Komunikasi Horizontal (X2) mencapai 83%. Sedangkan nilai koefisien determinasi yang telah terkorelasi dari faktor kesalahan (*R square*) sebesar 0,690 , hal ini menyatakan bahwa pengaruh Komunikasi Vertikal (X1) dan Komunikasi Horizontal (X2) terhadap Semangat Kerja Pegawai (Y). artinya sebesar 69 % Semangat Kerja Pegawai ditentukan oleh adanya komunikasi yang meliputi Komunikasi Vertikal dan Komunikasi Horizontal, sedangkan sisanya 31 % ditentukan oleh faktor lain diluar persamaan model regresi.

## 6. Penentuan Variabel yang Paling Dominan

Untuk menentukan variabel independen yang paling berpengaruh terhadap variabel Semangat Kerja Pegawai (Y), dapat dilakukan dengan membandingkan koefisien regresi ( $\beta$ ) antara variabel yang satu dengan yang lain. Variabel independen yang paling dominan pengaruhnya terhadap variabel Semangat Kerja Pegawai (Y) adalah variabel yang memiliki koefisien regresi yang paling besar.

**Tabel 18. Hasil Analisis Regresi**

Peringkat	Variabel	Koefisien Beta
1	X <sub>1</sub>	0,401
2	X <sub>2</sub>	0,464

Sumber : *Output SPSS, 2012*

Berdasarkan pada tabel 18 tersebut, variabel X<sub>2</sub> adalah variabel yang memiliki koefisien regresi ( $\beta$ ) yang paling besar. Artinya, variabel Semangat Kerja Pegawai (Y) lebih banyak dipengaruhi oleh variabel Komunikasi Horizontal (X<sub>2</sub>) daripada variabel Komunikasi Vertikal (X<sub>1</sub>) Koefisien yang dimiliki oleh variabel Komunikasi Vertikal (X<sub>1</sub>) dan Komunikasi Horizontal (X<sub>2</sub>) sama-sama bertanda positif, hal ini yang berarti bahwa semakin baik Komunikasi Vertikal (X<sub>1</sub>) dan Komunikasi Horizontal (X<sub>2</sub>) maka semakin meningkatkan Semangat Kerja Pegawai (Y).

## C. Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda (Tabel 15), dapat diketahui bahwa variabel bebas, yaitu Komunikasi Vertikal (X<sub>1</sub>) dan Komunikasi

Horizontal ( $X_2$ ) secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Semangat Kerja Pegawai ( $Y$ ). Hal ini dibuktikan dengan nilai  $F_{hitung} > F_{tabel}$  yaitu  $50,013 > 3,20$  dan Sig. F sebesar  $0,000$  ( $\alpha < 0,05$ ).

Hal ini diekspresikan oleh para komunikator baik melalui Komunikasi Vertikal maupun Komunikasi Horizontal. Adapun pembahasan masing-masing variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### **1. Variabel Komunikasi Vertikal ( $X_1$ )**

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pada variabel Komunikasi Vertikal ( $X_1$ ) terhadap Semangat Kerja Pegawai ( $Y$ ). Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi ( $B$ ) sebesar  $1,083$  dengan  $t_{hitung}$  sebesar  $2,590$  dan probabilitas sebesar  $0,013$  ( $\alpha < 0,005$ ),  $H_0$  diterima. Variabel Komunikasi Vertikal ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh yang signifikan dan berpengaruh positif terhadap Semangat Kerja Pegawai ( $Y$ ). Hal ini berarti bahwa semangat kerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Malang dipengaruhi oleh Komunikasi Vertikal yang terdiri atas pemberian pengarahan/instruksi kerja dari atasan ( $X_{1.1}$ ), pemberian teguran oleh atasan ( $X_{1.2}$ ), penyampaian laporan kepada atasan ( $X_{1.3}$ ), Penyampaian ide/gagasan kepada atasan ( $X_{1.4}$ ), dan pengungkapan pikiran dan perasaan tentang pekerjaan, rekan kerja, dan organisasi ( $X_{1.5}$ ).

### **2. Variabel Komunikasi Horizontal ( $X_2$ )**

Hasil penelitian menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan pada variabel Komunikasi Horizontal ( $X_2$ ) terhadap Semangat Kerja Pegawai ( $Y$ ). Hal ini ditunjukkan dengan nilai koefisien regresi ( $B$ ) sebesar

1,296 dengan  $t_{hitung}$  sebesar 2,998 dan probabilitas sebesar 0,004 ( $\alpha < 0,005$ ),  $H_0$  ditolak. Berdasarkan hasil analisis regresi parsial dapat diketahui bahwa variabel Komunikasi Horizontal (X2) merupakan variabel bebas yang dominan mempengaruhi Semangat Kerja Pegawai (Y). Hal ini ditunjukkan pada variabel Komunikasi Horizontal (X2) yang memiliki koefisien dan nilai  $t$  hitung lebih besar dibandingkan variabel Komunikasi Vertikal (X1).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Komunikasi Vertikal (X1) berpengaruh signifikan secara parsial terhadap Semangat Kerja Pegawai (Y) namun tidak mendominasi. Meningkatnya Komunikasi Vertikal maka semangat kerja pegawai akan mengalami peningkatan secara nyata. Kurang optimalnya komunikasi ke atas ini disebabkan karena pegawai merasa segan untuk memberikan kritik dan pendapatnya kepada atasan dan juga merasa segan untuk bertanya apabila mengalami kesulitan, karena pegawai merasa takut berkomunikasi kepada atasan menyebabkan komunikasi ke atas kurang maksimal. Sedangkan komunikasi ke bawah yang dilakukan oleh atasan di lingkungan Kantor Kementerian Agama Kota Malang baik, hal ini ditunjukkan dengan atasan telah memberikan perintah secara jelas kepada pegawai dengan frekuensi yang cukup.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa secara parsial Komunikasi Horizontal (X2) yang memiliki pengaruh terhadap Semangat Kerja Pegawai (Y), hal ini dapat dimengerti dimana sikap penerimaan seorang pegawai oleh pegawai lainnya akan memberikan dampak positif terhadap pegawai sehingga tercipta suasana santai dan menyenangkan dalam lingkungan kerja. Sehingga dapat dikatakan bahwa kondisi dari Komunikasi Horizontal (X2) mempengaruhi tingkat

Semangat Kerja Pegawai (Y) pada Kantor Kementerian Agama Kota Malang. Apabila Komunikasi Horizontal (X2) lebih ditingkatkan maka akan dapat meningkatkan Semangat Kerja Pegawai (Y), demikian pula sebaliknya, apabila Komunikasi Horizontal (X2) ditinggalkan maka akan dapat menurunkan tingkat Semangat Kerja Pegawai (Y). Untuk itu komunikasi yang bersifat horizontal harus mendapatkan perhatian dari pihak organisasi dengan tidak menengglakan pula komunikasi yang bersifat vertikal.

Menurut Kartono (1985:56) salah satu cara untuk mempertinggi semangat kerja karyawan adalah memberikan kesempatan kepada mereka untuk berbicara dan mengemukakan keluhan-keluhan yang dihadapi, sehingga dapat menghilangkan ganjalan-ganjalan emosi. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi vertikal perlu ditingkatkan untuk mendapatkan semangat kerja pegawai yang tinggi.

Dengan demikian, dapat disimpulkan apabila komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal jika secara bersama-sama implementasinya ditingkatkan maka semangat kerja pegawai akan meningkat. Begitu juga sebaliknya apabila komunikasi vertikal dan komunikasi horizontal jika secara bersama-sama

Komunikasi merupakan sarana yang diperlukan untuk mengkoordinasikan dan mengarahkan kegiatan bawahan ketujuan dan sasaran organisasi. Selain itu komunikasi juga sebagai sarana untuk menyatukan arah dan pandangan serta pikiran antara pimpinan dan bawahan. Dengan adanya komunikasi bawahan dapat memperoleh informasi dan petunjuk yang jelas sehingga tidak menimbulkan keraguan dan kesalahpahaman yang pada akhirnya akan mempengaruhi efektivitas kerja pegawai.

Hal yang harus diperhatikan oleh semua personel yang ada dalam suatu organisasi adalah terbinanya komunikasi intern yang baik. Komunikasi antara atasan dengan bawahan maupun sesama pegawai harus dibina. Atasan sebagai pimpinan tertinggi tidak hanya bertindak sebagai pemberi perintah ataupun pemberi tugas tetapi atasan juga harus mampu menampung semua ide, saran dan masukan dari bawahan sehingga antara atasan dengan bawahan tidak terjadi kesenjangan. Komunikasi antar pegawai perlu dibina supaya terjadi kesatuan ide yang dapat memperlancar pelaksanaan tugas dan pekerjaan.

Dalam Kantor Kementerian Agama Kota Malang, atasan mempunyai peran sebagai perencana, pengorganisasi seluruh kegiatan di Kantor, pengarah atau pembimbing seluruh personil organisasi kaitannya dalam pelaksanaan tugas, pengkoordinasi kegiatan dan sekaligus sebagai pengawas dalam pelaksanaan kegiatan yang ada di organisasi. Dengan dimilikinya kepemimpinan yang baik, maka seluruh kegiatan yang berlangsung dapat dilaksanakan secara baik dan sesuai dengan tujuan yang dirumuskan.

Dari hasil tersebut tampak bahwa komunikasi vertikal dan komunikasi horisontal sama-sama memberikan kontribusi yang cukup besar terhadap semangat kerja pegawai. Hal ini disebabkan karena adanya komunikasi internal yang baik, maka memudahkan pegawai dalam melaksanakan tugasnya. Adanya komunikasi yang baik secara vertikal antara bawahan dan atasan maupun secara horizontal di antara pelaksana tugas di tingkat bawah akan memungkinkan semua pesan tugas dari atas kepada bawahan yang lebih jelas yang pada akhirnya akan memberikan kemudahan bahwa dalam melaksanakan tugas tersebut, sedangkan adanya komunikasi antara pelaksana di tingkat bawah yang baik, akan memungkinkan

adanya pertukaran informasi diantara mereka yang pada akhirnya akan membantu memperlancar jalannya pelaksanaan tugas tersebut. Hal ini sejalan dengan pendapat Deddy Mulyana (2001:167) komunikasi merupakan sarana yang diperlukan guna untuk mengkoordinasikan dan mengarahkan kegiatan pegawai ketujuan dan sasaran organisasi. Selain itu komunikasi juga sebagai sarana untuk menyatukan arah dan pandangan serta pikiran antara pimpinan dan bawahan dalam hal ini atasan dan pegawai yang pada akhirnya akan memperlancar pelaksanaan tugas. Dengan adanya komunikasi, bawahan dapat memperoleh informasi dan petunjuk yang jelas sehingga tidak menimbulkan keragu-raguan dan kesalahpahaman yang ada sehingga akhirnya akan mempengaruhi efektivitas kerja bawahannya.

Selain diperlukan adanya komunikasi yang baik, dalam pelaksanaan tugas oleh pegawai diperlukan pula adanya pemimpin yang mampu memimpin secara baik, dalam arti luas atasan dapat bertindak sebagai seorang pimpinan, penanggung jawab dan supervisi pelaksanaan tugas dari bawahan. Sebab pemimpin merupakan motor penggerak bagi roda kegiatan administrasi suatu organisasi. Kepemimpinan akan membawa kearah mana suatu organisasi akan dibawa guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian baik baruknya pelaksanaan tugas pegawai dalam suatu organisasi merupakan pencerminan dari kepemimpinan yang dilaksanakan oleh kepala atasan . Hal ini sejalan dengan pernyataan Steers (1985 :209), bahwa kebijaksanaan dan praktek manajemen yang diterapkan oleh pemimpin dapat mempengaruhi pencapaian hasil atau dapat juga merintangai pencapaian tujuan dalam arti luas pemimpin merupakan kunci utama dalam mewujudkan tujuan organisasi yang dipimpinnya.

Melalui wawancara dengan Bapak Drs. Bambang Hery Juliarto selaku Analis Kepegawain di Kantor Kementerian Agama Kota Malang pada tanggal 12 Maret 2012 di dapat informasi bahwa implementasi komunikasi vertikal di Kantor Kementerian Agama Kota Malang sudah berjalan dengan baik. Para pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Malang mendapatkan suatu komunikasi yang dapat dilakukan tanpa melihat pangkat atau jabatan, yang tentunya bisa membatasi keleluasaan mereka dalam penyampaian pesan.

Berdasarkan wawancara ini, juga didapat informasi bahwa komunikasi horizontal di Kantor Kementerian Agama Kota Malang sudah berjalan dengan baik. Beliau menyebutkan secara umum implementasi komunikasi antar sesama pegawai telah diterapkan dengan baik. Selain itu, dari wawancara tersebut juga disebutkan bahwa komunikasi horizontal dapat menghasilkan kinerja yang efektif. Sebagai contoh, bentuk komunikasi horizontal yang terjadi di Kantor Kementerian Agama Kota Malang diketahui dengan adanya komunikasi dan interkasi antar teman sekerja, koordinasi antar teman sekerja dalam satu divisi, saling memberi informasi antar teman sekerja. Selain itu, koordinasi antar divisi juga dilakukan oleh para pegawai untuk menyelesaikan permasalahan dalam pekerjaan.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan, hasil analisis dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dari keseluruhan penelitian yang dilakukan dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh yang signifikan antara komunikasi internal yang terdiri dari variabel-variabel: komunikasi vertikal (X1) dan komunikasi horizontal(X2) dengan semangat kerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Malang. Hal ini dapat dibuktikan melalui hasil analisis :
  - a. Komunikasi vertikal (X1) dan Komunikasi horizontal (X2) secara simultan atau bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai (Y) yang indikatornya antara lain: disiplin kerja, kerja sama dan tanggung jawab.
  - b. Komunikasi vertikal (X1) yang indikatornya terdiri dari komunikasi ke bawah dan komunikasi ke atas secara parsial atau terpisah berpengaruh signifikan terhadap semangat kerja pegawai yang indikatornya terdiri dari disiplin kerja, kerja sama dan tanggung jawab. Apabila Komunikasi vertikal (X1) pada Kantor Kementerian agama meningkat, maka semangat kerja pegawai (Y) juga akan meningkat.
  - c. Komunikasi horizontal (X2) yang indikatornya komunikasi antar sesama pegawai secara parsial atau terpisah berpengaruh signifikan

terhadap Semangat Kerja (Y) Pegawai yang indikatornya terdiri dari disiplin kerja, kerja sama dan tanggung jawab. Apabila Komunikasi Horizontal (X2) pada Kantor Kementerian agama meningkat, maka semangat kerja pegawai (Y) juga akan meningkat.

d. Dukungan atau kontribusi Komunikasi vertikal (X1) dan komunikasi horizontal (X2) terhadap semangat kerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kota Malang adalah sebesar 69%, sisanya yaitu 31% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak termasuk dalam model penelitian.

2. Komunikasi horizontal (X2) berpengaruh secara dominan terhadap semangat kerja pegawai (Y) pada Kantor Kementerian Agama Kota Malang dibanding dengan komunikasi vertikal (X2). Hal ini dapat dilihat dari hasil analisis regresi yang menghasilkan koefisien Beta dari Komunikasi vertikal (X1) sebesar 0,401 lebih kecil dari koefisien Beta Komunikasi horizontal (X2) sebesar 0,464.

## **B. Saran**

Berikut adalah saran-saran yang diberikan penulis berdasarkan kesimpulan yang telah diperoleh:

1. Perlu adanya peningkatan dalam pelaksanaan komunikasi vertikal pada Kantor Kementerian Agama Kota Malang. Kesimpulan di atas memperlihatkan bahwa dukungan atasan terhadap bawahan kurang. Setiap atasan hendaknya menyadari bahwa organisasi merupakan kesatuan yang setiap komponen di dalamnya harus berjalan beriringan, oleh karena itu

sebisa mungkin tidak melalaikan kepentingan atau kebutuhan para bawahan demi kemajuan bersama. Caranya antara lain memberikan penjelasan yang sebaik mungkin setiap menginstruksi tugas, sehingga bawahan paham dan dapat melaksanakan tugasnya dengan benar, kemudian dalam menyampaikan informasi-informasi perusahaan, dipilih waktu dan cara penyampaian yang sesuai agar bisa sampai dan diterima oleh bawahan.

2. Setiap bawahan hendaknya berani mengungkapkan pendapat atau usulan kepada atasan, karena semuanya itu demi kemajuan bersama. Jika ada keluhan perlu untuk disampaikan, agar tidak ada rasa tertekan dan selalu semangat dalam bekerja. Selain itu tidak mengesampingkan tanggung jawab kepada atasan, antara lain dalam memberikan laporan-laporan pekerjaan atau kegiatan.
3. Semangat kerja pegawai pada kantor kementerian agama kota malang berada dalam keadaan baik. Semangat kerja yang telah ada ini hendaknya tetap dipertahankan dan terus ditingkatkan . semangat kerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting bafi suatu organisasi untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai cara harus dilakukan untuk meningkatkannya. Salah satu cara yang dapat digunakan dengan menerapkan komunikasi efektif yakni komunikasi yang dapat membuat orang lain mengerti apa yang dimaksud dalam komunikasi yang dilakukan.
4. Pada penelitian selanjutnya, hendaknya mampu memberikan tambahan pada variabel bebas dari komunikasi internal yang ada pada penelitian ini

hanya terbatas pada dua variabel, yaitu Komunikasi Vertikal dan Komunikasi Horizontal. Tambahan juga dapat berupa teori yang mendukung dan memperkuat penelitian agar masing-masing variabel komunikasi internal khususnya berkaitan dengan Komunikasi Vertikal dan Komunikasi Horizontal sehingga apa yang menjadi kekurangan dalam penelitian ini dapat diperbaiki dalam penelitian selanjutnya



## DAFTAR PUSTAKA

- Anoraga, Pandji dan Suyati. 1995. *Psikologi industri dan sosial*. Jakarta : PT. Dunia Pustaka Jaya.
- Arikunto, Suharsimi. 2010 . *Prosedur penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Effendy, Onong Uchjana. 1985. *Ilmu komunikasi dalam teori dan praktek*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- \_\_\_\_\_.2007, *Ilmu komunikasi: teori dan praktek*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Handoko, T. Hani. 1995. *Manajemen*. ed. 2. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, S. P. Malayu. 2002. *Organisasi dan motivasi*. Jakarta : Bumi Aksara.
- H..W Widjaja. 2008. *Komunikasi dan hubungan masyarakat*. Jakarta: PT.Bumi Aksara.
- Jefkins, Frank. 1995. *Public relation*. Jakarta : Erlangga.
- Kartono, Kartini. 2002. *Pemimpin dan kepemimpinan*. Jakarta: Rajawali.
- \_\_\_\_\_.1985.*Psikologi Sosial untuk Manajemen Perusahaan dan Industri*. Jakarta :Rajawali
- Moekijat. 1999. *Manajemen sumber daya manusia (manajemen kepegawaian)*. Bandung : Mandar Maju.
- Muhammad, Arni. 2005. *Komunikasi organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyana, Deddy. 1996. *Human Communication*. Bandung: Remaja Rosdakarya>
- \_\_\_\_\_. 2001. *Komunikasi organisasi strategi meningkatkan kinerja perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nazir, M. 1999. *Metode penelitian*. Jakarta : Indonesia
- Nitisemito, Alex S. 1992. *Manajemen personalia-manajemen sumber daya manusia*. Jakarta: Ghalia.
- Robbins, S.P. 1996. *Perilaku organisasi versi indonesia*. PT Prenhalindo : Jakarta
- Siagian, Sondang P. 1985. *Organisasi kepemimpinan dan perilaku administrasi*. Jakarta: Gunung Agung.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen sumber daya manusia edisi III*. Jakarta : STIE YKPN

- Siswanto, Bedjo. 1997. *Manajemen tenaga kerja*. Bandung : Sinar Baru
- Sugiyono. 2004. *Metode penelitian administrasi*, Alfabeta: Jakarta.
- \_\_\_\_\_. 2006. *Statistik untuk penelitian*. Alfabeta: Jakarta
- Steers, Richard M.1980. *Efektifitas Organisasi*. Jakarta: Erlangga
- Tubbs, Stewart L. and Moss, Sylvia. 2005. *Human communication: konteks-konteks komunikasi*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Wursanto. 1992. *Etika komunikasi kantor*. Yogyakarta : Kanisius.
- Wayne Pace, R dan Don F. Faules. 2005. *Komunikasi Organisasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Widarjono, Agus. 2010. *Analisis Multivariat Terapan*. Yogyakarta: STIM YKPN
- Zainun, Bukhari. 1984. *Manajemen dan komunikasi*. Jakarta : Balai Pustaka.

**Jurnal :**

- Hanna K. Kalla. 2005. *Integrated international communication: a multidisciplinary perspective*. *International journal a emerald group publishing limited*, 10(4)4: 302 314.

Reverensi Online:

- <http://www.pksm.mercubuana.ac.id>. *Modul 1. Pengantar Ilmu Komunikasi* .  
Diakses pada tanggal 12 Desember 2011.

**Lampiran 1**

**Tabel Krecjie untuk Menentukan ukuran Sampel Minimum pada taraf Signifikansi  $\alpha = 0,01$  (1%); 0,05 (5%); dan 0,10 (10%)**

N	Taraf Signifikansi		
	1%	5%	10%
10	10	10	10
15	15	14	14
20	19	19	19
25	24	23	23
30	19	28	27
35	19	28	27
40	38	36	35
45	38	36	35
50	47	44	42
55	51	48	46
60	55	51	49
65	59	55	53
70	63	58	56
75	67	62	59
80	71	65	62
85	75	68	65
90	79	72	68
95	83	75	71
100	87	78	73

Sumber ; [Research Methods for Busines, Uma Sekaran, 1992 \)](#)

## Lampiran 2

Kepada :

Yth.

Pegawai Kantor Kementerian Agama Kota Malang  
Di Tempat

Dengan hormat,

Sehubungan dengan penyusunan skripsi saya yang berjudul **“Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Semangat Kerja Pegawai (Studi Pada Kantor Kementerian Agama Kota Malang) ”**, saya mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu mengisi daftar pertanyaan ini.

Penelitian ini adalah untuk memenuhi tugas akhir dan kewajiban dalam memperoleh gelar Sarjana (S1) pada Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya Malang.

Keberhasilan saya dalam melakukan penelitian ini tidak lepas dari kerelaan dan kesediaan Bapak/Ibu untuk menjawab semua pertanyaan dengan lengkap. Jawaban yang anda berikan saya jamin kerahasiaannya, karena semata-mata hanya untuk kepentingan akademis dalam menyusun skripsi.

Atas bantuan dan kesediannya, saya sampaikan terima kasih.

Hormat saya,

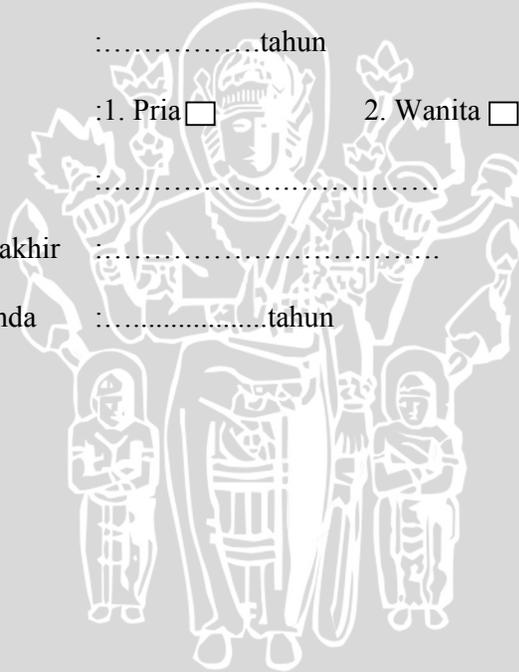
Oktafia Mayangsari

**Petunjuk Pengisian :**

1. Beri tanda (√) sesuai pendapat anda pada kotak jawaban yang tersedia.
2. Pilih hanya satu jawaban pada setiap jawaban.
3. Isilah titik-titik sesuai dengan pernyataan yang tersedia dalam mengisi identitas.

**A. Identitas Responden**

1. No. Responden : .....(diisi oleh peneliti)
2. Usia Anda : ..... tahun
3. Jenis Kelamin : 1. Pria  2. Wanita
4. Divisi/Bagian : .....
5. Pendidikan terakhir : .....
6. Masa Kerja Anda : ..... tahun



**B. Daftar Pernyataan****Keterangan :**

- SS : Sangat Setuju  
 S : Setuju  
 R : Ragu-ragu  
 TS : Tidak Setuju  
 STS : Sangat Tidak Setuju

**1. Komunikasi Internal****Komunikasi Vertikal**

No	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
<b>A</b>	<b>Komunikasi Ke Bawah</b>					
1	Setiap ada tugas/pekerjaan, atasan bapak/ibu akan memberikan pengarahan/instruksi kerja kepada pegawainya.					
2	Atasan Bapak/Ibu akan memberikam teguran apabila mengetahui pegawainya yang melakukan kesalahan dalam melakukan tugas/pekerjaan.					

<b>B</b>	<b>Komunikasi Ke Atas</b>	SS	S	R	TS	STS
1	Bapak/Ibu menyampaikan laporan secara periodik kepada atasan.					
2	Bapak/Ibu diberikan peluang untuk menyampaikan ide/gagasan mengenai organisasi kepada atasan.					
3	Bapak/Ibu mengungkapkan pikiran dan perasaan tentang pekerjaan, rekan kerja, dan organisasi kepada atasan.					

### Komunikasi Horizontal

A	Komunikasi Antar Sesama Pegawai	SS	S	R	TS	STS
1	Bapak/Ibu saat bekerja selalu berkomunikasi dengan rekan kerja yang mempunyai kedudukan sejajar.					
2	Bapak/Ibu saat bekerja melakukan koordinasi antar rekan sesama divisi.					
3	Bapak/Ibu saat bekerja memberikan informasi mengenai aktivitas organisasi kepada rekan kerja.					
4	Bapak/Ibu saat bekerja memberikan saran/pendapat dengan rekan kerja antar divisi untuk memecahkan permasalahan dalam organisasi.					

### 2. Semangat Kerja Pegawai

A	Disiplin Kerja	SS	S	R	TS	STS
1	Bapak/Ibu mematuhi tata-tertib/peraturan yang berlaku pada organisasi tempat Anda bekerja.					
2	Bapak/Ibu mematuhi jam kerja organisasi tempat Anda bekerja .					
3	Bapak/Ibu mematuhi instruksi yang diberikan oleh atasan Anda.					
4	Bapak/Ibu selalu menggunakan pakaian seragam sesuai dengan ketentuan yang berlaku pada organisasi tempat Anda bekerja.					

<b>B</b>	<b>Kerjasama</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>R</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
1	Bapak/ibu bersedia bekerjasama dengan rekan kerja demi mencapai tujuan organisasi.					
2	Bapak/Ibu mempunyai kemauan untuk memberi saran agar diperoleh cara kerja yang terbaik.					
3	Bapak/Ibu mempunyai kemauan untuk menerima kritik agar diperoleh cara kerja terbaik.					
4	Bapak/Ibu mempunyai kemauan untuk membantu rekan kerja anda yang mengalami kesulitan.					
5	Bapak/Ibu melakukan tindakan apabila mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaan.					

<b>C</b>	<b>Tanggung Jawab</b>	<b>SS</b>	<b>S</b>	<b>R</b>	<b>TS</b>	<b>STS</b>
1	Bapak/Ibu mempunyai kesanggupan dalam melaksanakan perintah dalam bekerja.					
2	Bapak/Ibu mampu untuk menyelesaikan tugas tepat waktu dan benar.					
3	Bapak/Ibu merasa bahwa pekerjaan yang diberikan bukan hanya untuk kepentingan organisasi tetapi juga untuk kepentingan anda sendiri.					

Lampiran 3

**Tabulasi Data Sampel pada 48 Responden  
(Distribusi Jawaban Kuesioner)**

NO	x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	X1	x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	X2	y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	y9	y10	y11	y12	Y
1	4	5	5	4	4	<b>22</b>	3	4	4	5	<b>16</b>	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	<b>57</b>
2	4	4	4	4	2	<b>18</b>	4	4	3	4	<b>15</b>	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	2	3	<b>46</b>
3	5	5	4	4	4	<b>22</b>	4	4	4	4	<b>16</b>	4	4	4	4	5	4	5	5	4	4	5	5	<b>53</b>
4	5	5	5	4	4	<b>23</b>	4	4	5	4	<b>17</b>	5	5	5	4	5	5	4	4	5	4	3	4	<b>53</b>
5	5	5	5	5	5	<b>25</b>	5	5	5	5	<b>20</b>	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	<b>58</b>
6	5	5	5	5	4	<b>24</b>	5	5	5	5	<b>20</b>	5	5	5	5	5	4	5	4	5	5	3	4	<b>55</b>
7	4	4	4	5	4	<b>21</b>	5	5	5	5	<b>20</b>	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	5	<b>53</b>
8	4	5	5	4	4	<b>22</b>	3	4	4	5	<b>16</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	<b>58</b>
9	4	4	4	4	3	<b>19</b>	4	4	4	5	<b>17</b>	4	4	4	4	3	2	4	5	4	4	5	3	<b>46</b>
10	4	4	4	4	4	<b>20</b>	4	2	4	4	<b>14</b>	4	4	4	5	3	2	4	4	4	3	5	5	<b>47</b>
11	4	4	4	4	4	<b>20</b>	4	4	4	4	<b>16</b>	4	4	4	4	3	4	4	4	2	4	2	3	<b>42</b>
12	4	5	4	4	5	<b>22</b>	4	4	5	5	<b>18</b>	4	5	4	5	5	4	4	5	3	4	3	2	<b>48</b>
13	4	3	5	3	2	<b>17</b>	4	5	3	3	<b>15</b>	5	4	5	4	4	5	4	5	3	5	5	4	<b>53</b>
14	5	5	5	5	4	<b>24</b>	5	5	5	4	<b>19</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	3	4	5	5	<b>57</b>
15	4	4	4	4	3	<b>19</b>	4	4	4	4	<b>16</b>	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	<b>49</b>
16	5	5	5	3	4	<b>22</b>	5	4	3	4	<b>16</b>	5	4	5	4	5	5	5	4	2	5	4	1	<b>49</b>
17	5	4	4	4	2	<b>19</b>	4	4	4	5	<b>17</b>	4	4	4	4	5	4	4	4	2	4	4	2	<b>45</b>
18	5	5	4	4	5	<b>23</b>	5	4	5	5	<b>19</b>	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	2	<b>56</b>
19	4	3	4	3	4	<b>18</b>	4	5	4	4	<b>17</b>	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	<b>54</b>
20	5	5	5	4	4	<b>23</b>	5	5	5	4	<b>19</b>	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	<b>58</b>
21	4	5	4	4	5	<b>22</b>	4	5	4	4	<b>17</b>	4	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	<b>52</b>
22	5	4	5	5	4	<b>23</b>	5	4	5	5	<b>19</b>	4	5	5	5	5	4	3	5	5	4	4	5	<b>54</b>
23	4	4	4	4	5	<b>21</b>	4	4	4	4	<b>16</b>	4	4	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	<b>49</b>
24	4	4	4	5	3	<b>20</b>	4	4	4	5	<b>17</b>	5	4	5	4	5	3	5	4	5	5	4	4	<b>53</b>
25	1	4	4	1	5	<b>15</b>	1	4	4	1	<b>10</b>	4	1	2	2	1	4	3	1	2	4	4	4	<b>32</b>
26	3	3	4	5	3	<b>18</b>	3	3	4	5	<b>15</b>	5	3	3	3	5	4	4	3	3	3	3	4	<b>43</b>
27	2	4	5	2	4	<b>17</b>	2	4	5	2	<b>13</b>	3	2	2	3	2	4	5	2	2	4	4	5	<b>38</b>





**Lampiran 4**  
**Frekuensi Distribusi Jawaban Responden**

**x1.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	4.2	4.2	4.2
2	3	6.3	6.3	10.4
3	7	14.6	14.6	25.0
4	19	39.6	39.6	64.6
5	17	35.4	35.4	100.0
Total	48	100.0	100.0	

**x1.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	8	16.7	16.7	16.7
4	26	54.2	54.2	70.8
5	14	29.2	29.2	100.0
Total	48	100.0	100.0	

**x1.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	1	2.1	2.1	2.1
4	27	56.3	56.3	58.3
5	20	41.7	41.7	100.0
Total	48	100.0	100.0	

**x1.4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	4.2	4.2	4.2
2	4	8.3	8.3	12.5
3	7	14.6	14.6	27.1
4	22	45.8	45.8	72.9
5	13	27.1	27.1	100.0
Total	48	100.0	100.0	

**x1.5**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	3	6.3	6.3	6.3
3	9	18.8	18.8	25.0
Valid 4	21	43.8	43.8	68.8
5	15	31.3	31.3	100.0
Total	48	100.0	100.0	

**x2.1**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	2	4.2	4.2	4.2
2	3	6.3	6.3	10.4
Valid 3	9	18.8	18.8	29.2
4	19	39.6	39.6	68.8
5	15	31.3	31.3	100.0
Total	48	100.0	100.0	

**x2.2**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
2	1	2.1	2.1	2.1
3	6	12.5	12.5	14.6
Valid 4	31	64.6	64.6	79.2
5	10	20.8	20.8	100.0
Total	48	100.0	100.0	

**x2.3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
3	4	8.3	8.3	8.3
Valid 4	25	52.1	52.1	60.4
5	19	39.6	39.6	100.0
Total	48	100.0	100.0	



x2.4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	4.2	4.2	4.2
2	4	8.3	8.3	12.5
3	5	10.4	10.4	22.9
4	19	39.6	39.6	62.5
5	18	37.5	37.5	100.0
Total	48	100.0	100.0	

y1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	2	4.2	4.2	4.2
4	26	54.2	54.2	58.3
5	20	41.7	41.7	100.0
Total	48	100.0	100.0	

y2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	4.2	4.2	4.2
2	3	6.3	6.3	10.4
3	7	14.6	14.6	25.0
4	19	39.6	39.6	64.6
5	17	35.4	35.4	100.0
Total	48	100.0	100.0	

y3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	2.1	2.1	2.1
2	6	12.5	12.5	14.6
3	8	16.7	16.7	31.3
4	16	33.3	33.3	64.6
5	17	35.4	35.4	100.0
Total	48	100.0	100.0	



y4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	4.2	4.2	4.2
2	2	4.2	4.2	8.3
3	7	14.6	14.6	22.9
4	22	45.8	45.8	68.8
5	15	31.3	31.3	100.0
Total	48	100.0	100.0	

y5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	4.2	4.2	4.2
2	4	8.3	8.3	12.5
3	7	14.6	14.6	27.1
4	12	25.0	25.0	52.1
5	23	47.9	47.9	100.0
Total	48	100.0	100.0	

y6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	4.2	4.2	4.2
3	2	4.2	4.2	8.3
4	31	64.6	64.6	72.9
5	13	27.1	27.1	100.0
Total	48	100.0	100.0	

y7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	3	6.3	6.3	6.3
4	23	47.9	47.9	54.2
5	22	45.8	45.8	100.0
Total	48	100.0	100.0	



y8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	4.2	4.2	4.2
2	3	6.3	6.3	10.4
3	7	14.6	14.6	25.0
4	18	37.5	37.5	62.5
5	18	37.5	37.5	100.0
Total	48	100.0	100.0	

y9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	2.1	2.1	2.1
2	9	18.8	18.8	20.8
3	11	22.9	22.9	43.8
4	13	27.1	27.1	70.8
5	14	29.2	29.2	100.0
Total	48	100.0	100.0	

y10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	4	8.3	8.3	8.3
4	28	58.3	58.3	66.7
5	16	33.3	33.3	100.0
Total	48	100.0	100.0	

y11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 2	2	4.2	4.2	4.2
3	9	18.8	18.8	22.9
4	23	47.9	47.9	70.8
5	14	29.2	29.2	100.0
Total	48	100.0	100.0	



y12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	1	2.1	2.1	2.1
2	3	6.3	6.3	8.3
3	4	8.3	8.3	16.7
Valid 4	22	45.8	45.8	62.5
5	18	37.5	37.5	100.0
Total	48	100.0	100.0	



**Lampiran 5**

## Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Validitas X<sub>1</sub>**Correlations**

		x1.1	x1.2	x1.3	x1.4	x1.5	X1
x1.1	Pearson Correlation	1	.593**	.394	.264	.255	.663**
	Sig. (2-tailed)		.006	.086	.260	.278	.001
	N	20	20	20	20	20	20
x1.2	Pearson Correlation	.593**	1	.443	.450*	.611**	.897**
	Sig. (2-tailed)	.006		.050	.046	.004	.000
	N	20	20	20	20	20	20
x1.3	Pearson Correlation	.394	.443	1	.094	.142	.527*
	Sig. (2-tailed)	.086	.050		.694	.552	.017
	N	20	20	20	20	20	20
x1.4	Pearson Correlation	.264	.450*	.094	1	.311	.606**
	Sig. (2-tailed)	.260	.046	.694		.183	.005
	N	20	20	20	20	20	20
x1.5	Pearson Correlation	.255	.611**	.142	.311	1	.755**
	Sig. (2-tailed)	.278	.004	.552	.183		.000
	N	20	20	20	20	20	20
X1	Pearson Correlation	.663**	.897**	.527*	.606**	.755**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.017	.005	.000	
	N	20	20	20	20	20	20

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

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

**Reliabilitas X<sub>1</sub>****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.723	5

**Validitas X<sub>2</sub>**

**Correlations**

		x2.1	x2.2	x2.3	x2.4	X2
x2.1	Pearson Correlation	1	.431	.431	.000	.693**
	Sig. (2-tailed)		.058	.058	1.000	.001
	N	20	20	20	20	20
x2.2	Pearson Correlation	.431	1	.282	.000	.658**
	Sig. (2-tailed)	.058		.228	1.000	.002
	N	20	20	20	20	20
x2.3	Pearson Correlation	.431	.282	1	.491*	.820**
	Sig. (2-tailed)	.058	.228		.028	.000
	N	20	20	20	20	20
x2.4	Pearson Correlation	.000	.000	.491*	1	.524*
	Sig. (2-tailed)	1.000	1.000	.028		.018
	N	20	20	20	20	20
X2	Pearson Correlation	.693**	.658**	.820**	.524*	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.002	.000	.018	
	N	20	20	20	20	20

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

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

**Reliabilitas X<sub>2</sub>**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.608	4

Lanjutan lampiran 5  
Validitas Y

Correlations

	y1	y2	y3	y4	y5	y6	y7	y8	y9	y10	y11	y12	Y
Pearson Correlation	1	.616**	.905**	.414	.401	.630**	.414	.101	.298	.621**	.273	.144	.759**
y1 Sig. (2-tailed)		.004	.000	.069	.080	.003	.069	.673	.201	.004	.244	.544	.000
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Pearson Correlation	.616**	1	.704**	.798**	.550*	.312	.394	.302	.375	.414	.020	.103	.691**
y2 Sig. (2-tailed)	.004		.001	.000	.012	.180	.086	.196	.103	.070	.935	.666	.001
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Pearson Correlation	.905**	.704**	1	.503*	.473*	.528*	.503*	.200	.192	.686**	.194	.041	.732**
y3 Sig. (2-tailed)	.000	.001		.024	.035	.017	.024	.398	.418	.001	.412	.864	.000
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Pearson Correlation	.414	.798**	.503*	1	.278	-.041	.394	.302	.279	.241	.215	.185	.567**
y4 Sig. (2-tailed)	.069	.000	.024		.235	.863	.086	.196	.233	.305	.363	.434	.009
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Pearson Correlation	.401	.550*	.473*	.278	1	.582**	.550*	.203	.201	.533*	-.013	-.125	.580**
y5 Sig. (2-tailed)	.080	.012	.035	.235		.007	.012	.391	.396	.016	.956	.601	.007
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Pearson Correlation	.630**	.312	.528*	-.041	.582**	1	.312	.059	-.039	.483*	-.091	-.108	.453*
y6 Sig. (2-tailed)	.003	.180	.017	.863	.007		.180	.806	.869	.031	.702	.650	.045
N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Pearson Correlation	.414	.394	.503*	.394	.550*	.312	1	.503*	.183	.586**	.312	.021	.650**
y7													

	Sig. (2-tailed)	.069	.086	.024	.086	.012	.180	.024	.440	.007	.180	.931	.002
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	Pearson Correlation	.101	.302	.200	.302	.203	.059	.503*	1	.096	.343	.486*	.464*
y8	Sig. (2-tailed)	.673	.196	.398	.196	.391	.806	.024	.688	.139	.030	.864	.039
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	Pearson Correlation	.298	.375	.192	.279	.201	-.039	.183	.096	1	.230	.251	.491*
y9	Sig. (2-tailed)	.201	.103	.418	.233	.396	.869	.440	.688	.329	.285	.028	.006
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	Pearson Correlation	.621**	.414	.686**	.241	.533*	.483*	.586**	.343	.230	1	.200	-.141
Y	Sig. (2-tailed)	.004	.070	.001	.305	.016	.031	.007	.139	.329	.398	.554	.002
10	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	Pearson Correlation	.273	.020	.194	.215	-.013	-.091	.312	.486*	.251	.200	1	.478*
Y	Sig. (2-tailed)	.244	.935	.412	.363	.956	.702	.180	.030	.285	.398	.033	.013
11	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	Pearson Correlation	.144	.103	.041	.185	-.125	-.108	.021	.041	.491*	-.141	.478*	1
Y	Sig. (2-tailed)	.544	.666	.864	.434	.601	.650	.931	.864	.028	.554	.033	.042
12	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
	Pearson Correlation	.759**	.691**	.732**	.567**	.580**	.453*	.650**	.464*	.589**	.640**	.547*	.459*
Y	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.009	.007	.045	.002	.039	.006	.002	.013	.042
	N	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20

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

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

**Reliabilitas Y**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	20	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	20	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
.778	12



Lampiran 6

Hasil Analisis Regresi

Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X2, X1 <sup>b</sup>		Enter

a. Dependent Variable: Y

Model Summary<sup>b</sup>

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	.830 <sup>a</sup>	.690	.676	3.563	.690	50.013	2	45	.000	2.059

a. Predictors: (Constant), X2, X1

b. Dependent Variable: Y

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1270.084	2	635.042	50.013	.000 <sup>b</sup>
	Residual	571.395	45	12.698		
	Total	1841.479	47			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2, X1

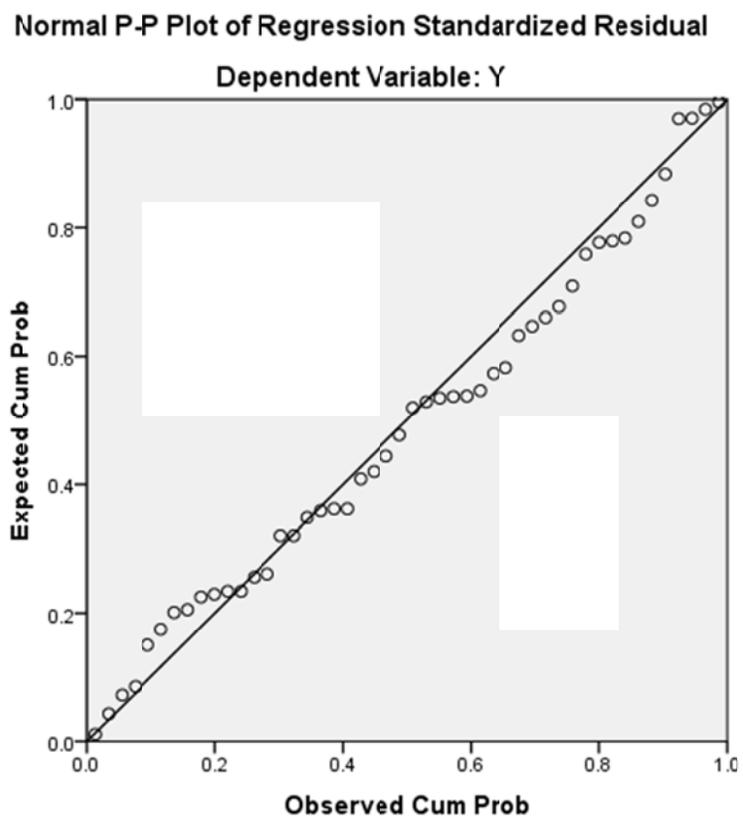
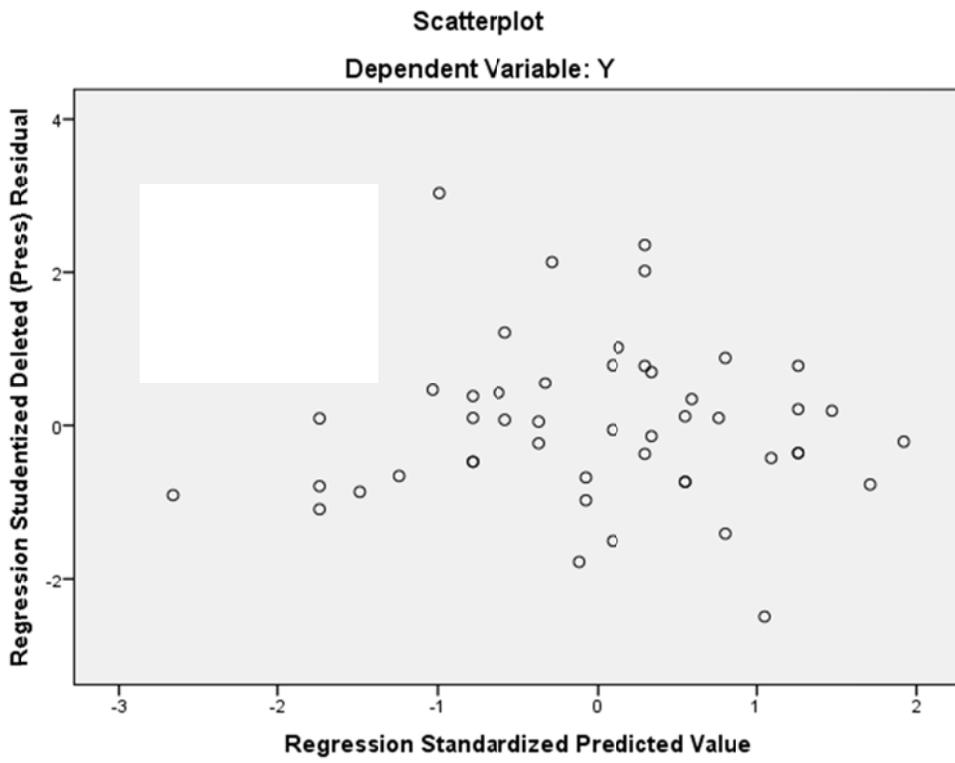
Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B		Correlations			Collinearity Statistics		
		B	Std. Error				Lower Bound	Upper Bound	Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF	
		1	(Constant)	5.725	4.588		1.248	.219	-3.516	14.967				
	X1	1.083	.418	.401	2.590	.013	.241	1.925	.792	.360	.215	.288	3.473	
	X2	1.296	.432	.464	2.998	.004	.425	2.167	.802	.408	.249	.288	3.473	

a. Dependent Variable: Y

Lampiran 7

Uji Heterokedastisitas dan Normalitas



Lampiran 8. F tabel dan t Tabel

Titik Persentase Distribusi F untuk Probabilita = 0,05

df untuk penyebut (N2)	df untuk pembilang (N1)														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
46	4.05	3.20	2.81	2.57	2.42	2.30	2.22	2.15	2.09	2.04	2.00	1.97	1.94	1.91	1.89
47	4.05	3.20	2.80	2.57	2.41	2.30	2.21	2.14	2.09	2.04	2.00	1.96	1.93	1.91	1.88
48	4.04	3.19	2.80	2.57	2.41	2.29	2.21	2.14	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
49	4.04	3.19	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.08	2.03	1.99	1.96	1.93	1.90	1.88
50	4.03	3.18	2.79	2.56	2.40	2.29	2.20	2.13	2.07	2.03	1.99	1.95	1.92	1.89	1.87
51	4.03	3.18	2.79	2.55	2.40	2.28	2.20	2.13	2.07	2.02	1.98	1.95	1.92	1.89	1.87
52	4.03	3.18	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.07	2.02	1.98	1.94	1.91	1.89	1.86
53	4.02	3.17	2.78	2.55	2.39	2.28	2.19	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
54	4.02	3.17	2.78	2.54	2.39	2.27	2.18	2.12	2.06	2.01	1.97	1.94	1.91	1.88	1.86
55	4.02	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.06	2.01	1.97	1.93	1.90	1.88	1.85
56	4.01	3.16	2.77	2.54	2.38	2.27	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
57	4.01	3.16	2.77	2.53	2.38	2.26	2.18	2.11	2.05	2.00	1.96	1.93	1.90	1.87	1.85
58	4.01	3.16	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.05	2.00	1.96	1.92	1.89	1.87	1.84
59	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.26	2.17	2.10	2.04	2.00	1.96	1.92	1.89	1.86	1.84
60	4.00	3.15	2.76	2.53	2.37	2.25	2.17	2.10	2.04	1.99	1.95	1.92	1.89	1.86	1.84
61	4.00	3.15	2.76	2.52	2.37	2.25	2.16	2.09	2.04	1.99	1.95	1.91	1.88	1.86	1.83
62	4.00	3.15	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.99	1.95	1.91	1.88	1.85	1.83
63	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.25	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
64	3.99	3.14	2.75	2.52	2.36	2.24	2.16	2.09	2.03	1.98	1.94	1.91	1.88	1.85	1.83
65	3.99	3.14	2.75	2.51	2.36	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.85	1.82
66	3.99	3.14	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.03	1.98	1.94	1.90	1.87	1.84	1.82
67	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.98	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
68	3.98	3.13	2.74	2.51	2.35	2.24	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.87	1.84	1.82
69	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.15	2.08	2.02	1.97	1.93	1.90	1.86	1.84	1.81
70	3.98	3.13	2.74	2.50	2.35	2.23	2.14	2.07	2.02	1.97	1.93	1.89	1.86	1.84	1.81
71	3.98	3.13	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.97	1.93	1.89	1.86	1.83	1.81
72	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
73	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.23	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.86	1.83	1.81
74	3.97	3.12	2.73	2.50	2.34	2.22	2.14	2.07	2.01	1.96	1.92	1.89	1.85	1.83	1.80
75	3.97	3.12	2.73	2.49	2.34	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.83	1.80
76	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.01	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
77	3.97	3.12	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.96	1.92	1.88	1.85	1.82	1.80
78	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.80
79	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.22	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.85	1.82	1.79
80	3.96	3.11	2.72	2.49	2.33	2.21	2.13	2.06	2.00	1.95	1.91	1.88	1.84	1.82	1.79
81	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87	1.84	1.82	1.79
82	3.96	3.11	2.72	2.48	2.33	2.21	2.12	2.05	2.00	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
83	3.96	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.91	1.87	1.84	1.81	1.79
84	3.95	3.11	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.95	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
85	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.79
86	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.21	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.84	1.81	1.78
87	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.87	1.83	1.81	1.78
88	3.95	3.10	2.71	2.48	2.32	2.20	2.12	2.05	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.81	1.78
89	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78
90	3.95	3.10	2.71	2.47	2.32	2.20	2.11	2.04	1.99	1.94	1.90	1.86	1.83	1.80	1.78

Titik Persentase Distribusi t (df = 41 – 80)

Pr df	0.25 0.50	0.10 0.20	0.05 0.10	0.025 0.050	0.01 0.02	0.005 0.010	0.001 0.002
41	0.68052	1.30254	1.68288	2.01954	2.42080	2.70118	3.30127
42	0.68038	1.30204	1.68195	2.01808	2.41847	2.69807	3.29595
43	0.68024	1.30155	1.68107	2.01669	2.41625	2.69510	3.29089
44	0.68011	1.30109	1.68023	2.01537	2.41413	2.69228	3.28607
45	0.67998	1.30065	1.67943	2.01410	2.41212	2.68959	3.28148
46	0.67986	1.30023	1.67866	2.01290	2.41019	2.68701	3.27710
47	0.67975	1.29982	1.67793	2.01174	2.40835	2.68456	3.27291
48	0.67964	1.29944	1.67722	2.01063	2.40658	2.68220	3.26891
49	0.67953	1.29907	1.67655	2.00958	2.40489	2.67995	3.26508
50	0.67943	1.29871	1.67591	2.00856	2.40327	2.67779	3.26141
51	0.67933	1.29837	1.67528	2.00758	2.40172	2.67572	3.25789
52	0.67924	1.29805	1.67469	2.00665	2.40022	2.67373	3.25451
53	0.67915	1.29773	1.67412	2.00575	2.39879	2.67182	3.25127
54	0.67906	1.29743	1.67356	2.00488	2.39741	2.66998	3.24815
55	0.67898	1.29713	1.67303	2.00404	2.39608	2.66822	3.24515
56	0.67890	1.29685	1.67252	2.00324	2.39480	2.66651	3.24226
57	0.67882	1.29658	1.67203	2.00247	2.39357	2.66487	3.23948
58	0.67874	1.29632	1.67155	2.00172	2.39238	2.66329	3.23680
59	0.67867	1.29607	1.67109	2.00100	2.39123	2.66176	3.23421
60	0.67860	1.29582	1.67065	2.00030	2.39012	2.66028	3.23171
61	0.67853	1.29558	1.67022	1.99962	2.38905	2.65886	3.22930
62	0.67847	1.29536	1.66980	1.99897	2.38801	2.65748	3.22696
63	0.67840	1.29513	1.66940	1.99834	2.38701	2.65615	3.22471
64	0.67834	1.29492	1.66901	1.99773	2.38604	2.65485	3.22253
65	0.67828	1.29471	1.66864	1.99714	2.38510	2.65360	3.22041
66	0.67823	1.29451	1.66827	1.99656	2.38419	2.65239	3.21837
67	0.67817	1.29432	1.66792	1.99601	2.38330	2.65122	3.21639
68	0.67811	1.29413	1.66757	1.99547	2.38245	2.65008	3.21446
69	0.67806	1.29394	1.66724	1.99495	2.38161	2.64898	3.21260
70	0.67801	1.29376	1.66691	1.99444	2.38081	2.64790	3.21079
71	0.67796	1.29359	1.66660	1.99394	2.38002	2.64686	3.20903
72	0.67791	1.29342	1.66629	1.99346	2.37926	2.64585	3.20733
73	0.67787	1.29326	1.66600	1.99300	2.37852	2.64487	3.20567
74	0.67782	1.29310	1.66571	1.99254	2.37780	2.64391	3.20406
75	0.67778	1.29294	1.66543	1.99210	2.37710	2.64298	3.20249
76	0.67773	1.29279	1.66515	1.99167	2.37642	2.64208	3.20096
77	0.67769	1.29264	1.66488	1.99125	2.37576	2.64120	3.19948
78	0.67765	1.29250	1.66462	1.99085	2.37511	2.64034	3.19804
79	0.67761	1.29236	1.66437	1.99045	2.37448	2.63950	3.19663
80	0.67757	1.29222	1.66412	1.99006	2.37387	2.63869	3.19526

Catatan: Probabilitas yang lebih kecil yang ditunjukkan pada judul tiap kolom adalah luas daerah dalam satu ujung, sedangkan probabilitas yang lebih besar adalah luas daerah dalam kedua ujung

Lampiran 9



**KEMENTERIAN AGAMA**  
**KANTOR KOTA MALANG**  
Jl. R. Panji Suroso No. 2 Telp. 491605 – 477684 Fax. 477684  
**MALANG**

---

**SURAT PERNYATAAN**

Yang bertanda tangan di bawah ini :

**N a m a** : H. SAPARDI, S.Ag  
**N I P** : 19560807 198403 1 001  
**J a b a t a n** : Ka. Sub. Bag. Tata Usaha  
**Satuan Organisasi/kerja** : Kantor Kementerian Agama Kota Malang

Dengan ini menyatakan, bahwa :

**Nama** : Oktafia Mayangsari  
**NIM** : 0810310101  
**Jurusan** : Administrasi Publik Univ. Brawijaya

Telah melakukam Survey/Riset tentang "Pengaruh Komunikasi Internal Terhadap Semangat Kerja Pegawai di Kantor Kementerian Agama Kota Malang" terhitung mulai tanggal 9 Maret -8 April 2012.

Demikian surat pernyataan ini kami buat untuk digunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 11 Juni 2012

An. Kepala  
Ka. Sub. Bag. Tata Usaha



H. SAPARDI, S.Ag  
NIP. 19560807 198403 1 001

## Lampiran 10

CURRICULUM VITAE

**Nama** : Oktafia Mayangsari  
**NIM** : 0810310101  
**Tempat dan tanggal lahir** : Jombang, 18 Oktober 1990  
**Agama** : Islam  
**Alamat Rumah** : Ds. Kesamben Kec. Ngoro Kab. Jombang  
**Alamat di Malang** : Jalan. Kertosari No. 18  
**Pendidikan** : 1. SDN Kesamben II Tamat tahun 2002  
2. SLTPN 1 Ngoro Tamat tahun 2005  
3. SMAN 3 Jombang Tamat tahun 2009  
4. S1 Brawijaya Malang Tamat tahun 2012

