

**BAB III**  
**ANALISIS DAN INTERPRETASI HASIL PENELITIAN PENGARUH**  
**KOMUNIKASI INTERNAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI**  
**INOVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI HORTIMART AGRO**  
**CENTER BAWEN**

**3.1 Uji Validitas dan Realibilitas**

**3.1.1 Menilai *Outer Model* atau *Measurement Model***

Dalam bab III ini peneliti akan menyajikan persepsi data penelitian yang diperoleh dari hasil pengolahan data dan dilanjutkan sebagai dasar untuk melakukan analisis untuk menjawab hipotesis penelitian yang diajukan. Kuesioner yang sudah diberikan kepada karyawan Hortimart yang berjumlah 91 orang. Hasil tersebut akan dijabarkan secara deskriptif dengan menggunakan tabel frekuensi untuk menggambarkan kondisi jawaban responden mengenai komunikasi internal, inovasi dan kinerja karyawan.

Tiga kriteria teknik Analisa data dengan SmartPLS untuk menilai *outer model* yaitu *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*. Menurut Chin (1998) dalam Ghazali, (2006:25) Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi  $> 0.70$ . Pada hasil analisis statistika ini akan menjelaskan indikator-indikator yang di *take down* atau di buang karena tidak memenuhi nilai loading yaitu  $> 0,70$  tapi karena penelitian tahap awal yang di ambil yaitu nilai  $> 0,50$ . Pada variabel komunikasi internal (X) memiliki lima indikator, yaitu intruksi, rasio kerja, prosedur dan praktik, umpan balik, doktrin tujuan organisasi. Inovasi (Z) tiga indikator yaitu produk, teknologi dan organisasi. Sedangkan kinerja karyawan (Y) empat indikator inisiatif, pengeluaran efektif, kerja sama dan pengaruh diri.

### 3.1.2 Convergent Validity

**Tabel 3.1 outer loading**

<b>Indikator</b>	<b>Komunikasi Internal</b>	<b>Kinerja Karyawan</b>	<b>Inovasi</b>
X1	<b>0,470</b>		
X2	<b>0,362</b>		
X3	<b>0,574</b>		
X4	<b>0,772</b>		
X5	<b>0,626</b>		
X6	<b>0,270</b>		
X7	<b>0,644</b>		
X8	<b>0,765</b>		
X9	<b>0,709</b>		
X10	<b>0,732</b>		
X11	<b>0,646</b>		
X12	<b>0,743</b>		
X13	<b>0,617</b>		
X14	<b>0,532</b>		
X15	<b>0,126</b>		
X16	<b>0,160</b>		
Y1		<b>0,357</b>	
Y2		<b>0,505</b>	
Y3		<b>0,597</b>	
Y4		<b>0,601</b>	
Y5		<b>0,558</b>	

Sumber : Data primer yang diolah,2019

Lanjutan Tabel 3.3 *Outer loading*

Indikator	Komunikasi Internal	Kinerja Karyawan	Inovasi
Y6		0,585	
Y7		0,735	
Y8		0,587	
Y9		0,644	
Y10		0,518	
Y11		0,598	
Y12		0,756	
Y13		0,691	
Y14		0,808	
Y15		0,798	
Y16		0,803	
Z1			0,229
Z2			0,590
Z3			0,721
Z4			0,635
Z5			0,580
Z6			0,642
Z7			0,740
Z8			0,688
Z9			0,684
Z10			0,450
Z11			0,699
Z12			0,597

Sumber : Data primer yang diolah,2019

*Convergent Validity* dari pengukuran dengan refleksi indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score/component score* dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. Pengujian validitas ini dapat dilakukan dengan menggunakan korelasi antara skor indikator dengan skor konstraknya. Pengukuran dengan indikator reflektif menunjukkan terdapat perubahan pada suatu indikator dalam suatu konstruk apabila indikator lain pada konstruk yang sama berubah. Berdasarkan pada *outer loading*

diatas, ada beberapa loading factor yang tidak reliable berarti indikator dibuang karena memiliki loading kurang dari 0,50 dan tidak signifikan.

### 3.1.3 *Discriminant Validity*

*Discriminant Validity* dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka hal menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Dalam hal ini nilai *loading factor* sudah dibuang dan hasil dibawah sudah di hitung kembali. Model mempunyai *discriminant validity* yang baik jika setiap nilai loading dari setiap indikator dari sebuah variabel laten memiliki nilai loading yang paling besar dengan nilai loading lain terhadap variabel laten lainnya (Ghozali, 2006:25). Hasil pengujian *discriminant validity* diperoleh sebagai berikut :

**Tabel 3.4 Nilai Discriminant Validity  
(Cross Loading)**

<b>Indikator</b>	<b>Komunikasi Internal</b>	<b>Kinerja Karyawan</b>	<b>Inovasi</b>
<b>X3</b>	<b>0,574</b>	<b>0,260</b>	<b>0,208</b>
<b>X4</b>	<b>0,772</b>	<b>0,211</b>	<b>0,519</b>
<b>X5</b>	<b>0,626</b>	<b>0,132</b>	<b>0,280</b>
<b>X7</b>	<b>0,644</b>	<b>0,307</b>	<b>0,359</b>
<b>X8</b>	<b>0,765</b>	<b>0,312</b>	<b>0,483</b>
<b>X9</b>	<b>0,709</b>	<b>0,180</b>	<b>0,294</b>
<b>X10</b>	<b>0,732</b>	<b>0,276</b>	<b>0,372</b>
<b>X11</b>	<b>0,646</b>	<b>0,223</b>	<b>0,262</b>
<b>X12</b>	<b>0,743</b>	<b>0,315</b>	<b>0,536</b>

Lanjutan tabel 3.4 *cross loading*

Indikator	Komunikasi Internal	Kinerja Karyawan	Inovasi
X13	0,617	0,172	0,348
X14	0,532	0,150	0,576
Y2	0,093	0,505	0,155
Y3	0,225	0,597	0,257
Y4	0,228	0,601	0,322
Y5	0,103	0,558	0,243
Y6	0,389	0,585	0,306
Y7	0,241	0,735	0,362
Y8	0,372	0,587	0,288
Y9	0,330	0,644	0,284
Y11	0,166	0,598	0,074
Y12	0,134	0,756	0,240
Y13	0,198	0,691	0,496
Y14	0,230	0,798	0,426
Y15	0,262	0,798	0,369
Y16	0,278	0,803	0,407
Z2	0,105	0,366	0,590
Z3	0,262	0,352	0,721
Z4	0,246	0,357	0,635
Z5	0,211	0,455	0,580
Z6	0,516	0,327	0,642
Z7	0,562	0,285	0,740
Z8	0,386	0,332	0,688
Z9	0,513	0,276	0,684
Z11	0,487	0,307	0,699
Z12	0,406	0,235	0,597

Sumber : Data Primer yang di olah, 2019

Nilai *cross loading* merupakan ukuran lain dari validitas diskriminan. Nilai yang diharapkan bahwa setiap indikator memiliki loading yang lebih tinggi untuk konstruk yang diukur dibandingkan dengan nilai loading ke konstruk yang lain.

Dari tabel 1.2 dapat dilihat bahwa semua nilai *loading factor* untuk setiap indikator dari masing-masing variabel laten memiliki nilai *loading factor* yang besar. Dari output di atas terlihat bahwa korelasi konstruk komunikasi internal dengan indikatornya lebih tinggi di bandingkan korelasi kinerja karyawan dan inovasi dengan konstruk lainnya. Berarti konstruk laten memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik di bandingkan dengan indikator lainnya.

### 3.1.4 Mengevaluasi *Reliability* dan *Average Variance Extracted (AVE)*

Validitas dan reliabilitas juga dapat dilihat dari nilai reliabilitas suatu konstruk dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dari masing-masing konstruk. Konstruk dikatakan sangat baik jika nilai akar dari AVE lebih tinggi daripada korelasi antara konstruk yang lain, maka dapat disimpulkan konstruk memiliki realibilitas yang baik. *Composite Reliability* masing-masing konstruk sangat baik pada 0,70 dan nilai AVE berada di atas 0,50. Pada tabel 1.3 akan disajikan nilai untuk seluruh variabel.

**Tabel 3.5**  
***Average Variance Extracted (AVE) dan Composite Reliability***

	AVE	<i>Composite Reliability</i>
Komunikasi Internal	0.59483	0,879
Kinerja Karyawan	0.64498	0,917
Inovasi	0.61967	0,877

Sumber : Data Primer yang di olah, 2019

Nilai AVE digunakan untuk mengukur banyaknya varians yang dapat ditangkap oleh konstruksya dibandingkan dengan variabel yang ditimbulkan oleh kesalahan pengukuran. Nilai *composite reliability* digunakan untuk menunjukkan konsisten secara internal, nilai yang tinggi menunjukkan nilai konsistensi dari masing-masing indikator dalam mengukur konstruksya.

### 3.2 Deskripsi Variabel Komunikasi Internal, Inovasi dan Kinerja Karyawan

#### 3.2.2 Variabel Komunikasi Internal (X)

Berikut adalah hasil dari responden mengenai komunikasi internal. Dari analisis akan dilihat sejauh mana komunikasi internal sudah diterapkan di Hortimart Agro Center

##### 3.2.2.1 Intruksi

###### 1. Intruksi yang jelas dari pimpinan

Berikut adalah persepsi responden mengenai pimpinan yang memberikan intruksi kepada karyawan dimana intruksi masih harus diperhatikan di perusahaan apakah sudah sesuai dengan prosedur yang sudah dianjurkan oleh perusahaan.

**Tabel 3.6**  
Pimpinan memberi intruksi dengan jelas kepada anda saat melaksanakan tugas.

No	Jawaban	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Tidak Setuju	-	-
2	Tidak Setuju	-	-
3	Setuju	71	78%
4	Sangat Setuju	20	22%
	<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2019*

Berdasarkan dari tabel 3.6 bahwa dari 91 responden yang ada, responden kebanyakan menjawab setuju (78%) untuk pimpinan yang memberi intruksi dengan

jelas kepada karyawan saat melaksanakan tugas. Dengan hasil yang ada dapat disimpulkan bahwa mayoritas jawaban responden menyatakan setuju bahwa pimpinan memberi intruksi dengan jelas kepada karyawan saat melaksanakan tugas.

## 2. Kesesuaian intruksi dengan *job desk*

Pada pertanyaan ini peneliti ingin melihat apakah intruksi sudah sesuai atau belum yang terjadi di perusahaan. Berikut adalah hasil persepsi responden mengenai intruksi yang di dapatkan dari pimpinan sudah sesuai dengan *job desk* karyawan.

**Tabel 3.7**

**Intruksi yang didapatkan sudah sesuai dengan *Job desk* anda**

No	Jawaban	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Tidak Setuju	-	-
2	Tidak Setuju	3	3,3%
3	Setuju	75	82,4%
4	Sangat Setuju	13	14,3%
	<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

Sumber : data primer yang diolah, 2019

Dari 91 responden, dapat diketahui responden menjawab setuju (82,4%) bahwa intruksi yang diberikan sudah sesuai dengan *job desk* masing-masing. Selain itu ada tidak setuju (3%) dan sangat setuju (14,3%). Dengan hasil yang ada dapat disimpulkan bahwa mayoritas jawaban responden menyatakan setuju bahwa intruksi yang didapatkan sudah sesuai dengan *job desk* karyawan.

## 3. Teguran terhadap kualitas kerja

Berikut adalah hasil dari persepsi responden mengenai Pimpinan akan langsung menegur karyawan ketika pekerjaan tidak sesuai dengan intruksi yang diberikan.



**Tabel 3.8**

**Pimpinan akan langsung menegur ketika pekerjaan tidak sesuai dengan intruksi**

No	Jawaban	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Tidak Setuju	-	-
2	Tidak Setuju	1	1,1%
3	Setuju	67	73,6%
4	Sangat Setuju	23	25,3%
	<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

*Sumber : data primer yang diolah, 2019*

Dapat dilihat dari tabel 3.8 bahwa responden sebanyak (73%) setuju dengan pernyataan pimpinan akan langsung menegur ketika pekerjaan tidak sesuai, meskipun ada (1%) yang tidak setuju. Dengan hasil yang ada dapat disimpulkan bahwa mayoritas jawaban responden menyatakan setuju bahwa pimpinan akan langsung menegur ketika pekerjaan tidak sesuai dengan intruksi.

### **3.2.2.2 Rasional Kerja**

#### **4. Pemahaman tugas dari pimpinan**

Pemahaman tugas sangat perlu dilakukan untuk menghindari kesalahan yang dapat merugikan berbagai pihak sehingga pertanyaan ini diperlukan untuk mengetahui sejauh mana responden sudah paham tentang tugas yang diberikan. Berikut adalah hasil persepsi dari responden mengenai pimpinan yang memberikan pemahaman yang berhubungan dengan aturan di perusahaan.

**Tabel 3.9**  
**Pimpinan memberikan pemahaman tentang tugas yang berhubungan dengan aturan perusahaan**

No	Jawaban	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Tidak Setuju	1	1,1%
2	Tidak Setuju	4	4,4%
3	Setuju	59	64,8%
4	Sangat Setuju	27	29,7%
	<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

*Sumber : data primer yang diolah, 2019*

Berdasarkan tabel 3.9 bisa terlihat bahwa jawab responden masih dengan mayoritas Setuju (64,8%) dan sangat setuju (29,7%) sedangkan (5,6%) menjawab tidak setuju. Dengan hasil tersebut menandakan bahwa responden yang menyatakan setuju terhadap pemimpin yang memberikan pemahaman tentang tugas yang berhubungan dengan perusahaan lebih dominan.

#### 5. Arahan standar tugas dari pimpinan

Hal ini diperlukan agar arahan tidak menyimpang dari yang sudah dikerjakan dan arahan sudah sesuai dengan standar perusahaan yang di setuju bersama. Berikut adalah hasil persepsi dari responden mengenai pernyataan Pimpinan mengarahkan tugas yang dikerjakan dengan standar tertentu.

**Tabel 3.10**  
**Pimpinan mengarahkan tugas yang dikerjakan dengan standar tertentu**

No	Jawaban	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Tidak Setuju	-	-
2	Tidak Setuju	3	3,3%
3	Setuju	70	76,9%
4	Sangat Setuju	18	19,8%
	<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

*Sumber : data primer yang diolah, 2019*

Dari 91 responden, sebanyak 70% menjawab setuju dan 19,8% sangat setuju bahwa Pimpinan mengarahkan tugas yang dikerjakan dengan standar tertentu. Sedangkan ada 3% yang menjawab tidak setuju hal ini bisa terjadi karena informasi belum tersampaikan dan belum jelas di terima oleh karyawan. Dengan hasil yang ada, dapat disimpulkan bahwa mayoritas jawaban responden menyatakan setuju terhadap pernyataan pimpinan mengarahkan tugas yang dikerjakan dengan standar tertentu.

#### 6. Pekerjaan tidak memiliki resiko yang tinggi

Pertanyaan ini ingin mengetahui karyawan tetap merasa bahwa mereka aman dalam setiap menjalankan tugas, sehingga resiko yang diterima tidak merugikan nantinya. Berikut merupakan hasil persepsi dari responden mengenai pekerjaan yang karyawan lakukan tidak memiliki resiko yang tinggi.

**Tabel 3.11**

**Pekerjaan yang saya lakukan tidak memiliki resiko yang tinggi**

No	Jawaban	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Tidak Setuju	18	19,8%
2	Tidak Setuju	36	39,6%
3	Setuju	33	36,4%
4	Sangat Setuju	4	4,4%
	<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

*Sumber : data primer yang diolah, 2019*

Berdasarkan tabel 3.11 dapat diketahui bahwa responden memiliki jawaban yang beragam. Kebanyakan responden memilih tidak setuju 39,6% dan sangat tidak setuju 19,8%. Sisanya menjawab setuju 36,3% dan sangat setuju 4,4%. Mayoritas menjawab tidak setuju karena beban atau resiko yang diterima cukup tinggi khususnya mereka yang bekerja di Agro Estate, karyawan harus bersiap menghadapi peralatan tajam atau

pupuk bahan kimia yang jika di hirup secara terus menerus akan memberikan efek untuk tubuh. Maka dari itu perlunya SOP untuk setiap karyawan sangat penting.

## 7. Memperkenalkan karyawan dan lingkungan sekitar

Pimpinan sangat perlu memperkenalkan lingkungan sekitar atau suasana di perusahaan, hal ini supaya karyawan bisa beradaptasi dengan baik. Berikut merupakan hasil persepsi responden mengenai pimpinan memperkenalkan lingkungan sekitar dan memperkenalkan para karyawannya.

**Tabel 3.12**

**Pimpinan memperkenalkan lingkungan sekitar dan karyawannya**

No	Jawaban	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Tidak Setuju	1	1,1%
2	Tidak Setuju	4	4,4%
3	Setuju	68	74,7%
4	Sangat Setuju	18	19,8%
	<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

*Sumber : data primer yang diolah, 2019*

Dari 91 responden, 74,7 % menjawab setuju dan sangat setuju 19,8%, selain itu 5,6% menjawab tidak setuju dengan pernyataan mengenai Pimpinan memperkenalkan lingkungan sekitar dan memperkenalkan para karyawannya. Sehingga diketahui pemimpin di HAC selalu rutin memperkenalkan lingkungan sekitar dan karyawan meskipun ada beberapa orang yang merasa pemimpin belum melakukan hal tersebut. Dengan hasil yang ada, dapat disimpulkan bahwa mayoritas jawaban responden menyatakan setuju terhadap pernyataan pimpinan memperkenalkan lingkungan sekitar dan karyawannya.

## 8. Informasi kebijakan dan peraturan perusahaan

Berikut merupakan hasil dari persepsi responden mengenai pernyataan Kebijakan kebijakan dan peraturan perusahaan sudah informasikan. Pertanyaan ini ingin mengetahui apa kebijakan sudah di informasikan, sehingga tidak ada kesalahan penerimaan informasi dan karyawan juga mengerti jika menghadapi berbagai situasi yang berurusan dengan kebijakan perusahaan.

**Tabel 3.13**

**kebijakan kebijakan dan peraturan perusahaan sudah informasikan**

No	Jawaban	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Tidak Setuju	1	1,1%
2	Tidak Setuju	6	4,4%
3	Setuju	65	74,7%
4	Sangat Setuju	19	19,8%
	<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

*Sumber : data primer yang diolah, 2019*

Dapat dilihat dari tabel 3.13 bahwa mayoritas jawaban responden adalah setuju sebanyak 74,7% mengenai pernyataan bahwa kebijakan-kebijakan dan peraturan perusahaan sudah diinformasikan. Namun responden menyatakan tidak setuju sebanyak 5,6%. Dengan hasil yang ada, dapat disimpulkan bahwa mayoritas jawaban responden menyatakan setuju terhadap pernyataan kebijakan dan peraturan perusahaan sudah di informasikan.

## 9. Praktik pekerjaan oleh pimpinan

Pemimpin diharapkan selalu memberikan contoh sebelum memulai sebuah tugas yang diberikan kepada karyawannya, ini bisa menghindari pekerjaan yang tidak sesuai dengan keinginan pemimpin perusahaan. Berikut adalah hasil dari persepsi responden mengenai pimpinan yang memberikan praktik pada setiap pekerjaan.

**Tabel 3.14****Pimpinan memberikan praktik pada setiap pekerjaan**

No	Jawaban	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Tidak Setuju	-	-
2	Tidak Setuju	17	18,7%
3	Setuju	61	67%
4	Sangat Setuju	13	14,3%
	<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

*Sumber : data primer yang diolah, 2019*

Dari 91 responden menyatakan setuju sebanyak 67% bahwa pimpinan memberikan praktik pada setiap pekerjaan saat di Hortimart agro center. Namun sebaliknya sebanyak 18,7% tidak setuju dengan pernyataan tersebut. Dengan hasil yang ada, dapat disimpulkan bahwa mayoritas jawaban responden menyatakan setuju terhadap pernyataan pimpinan memberikan praktik pada setiap pekerjaan.

**10. Standar prosedur dan praktik**

Prosedur dan praktik harus sudah sesuai dengan SOP yang berlaku diperusahaan untuk menghindari hak hal yang tidak inginkan terjadi seperti kecelakaan pada saat bekerja atau kesalahan-kesalahan pada saat melayani konsumen. Berikut adalah hasil dari persepsi responden mengenai prosedur dan praktik yang sudah memenuhi standar di perusahaan.

**Tabel 3.15****Prosedur dan praktik sudah memenuhi standar**

No	Jawaban	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Tidak Setuju	-	-
2	Tidak Setuju	13	14,3%
3	Setuju	62	68,1%
4	Sangat Setuju	16	17,6%
	<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

*Sumber : data primer yang diolah, 2019*

Berdasarkan tabel 3.15 dapat dilihat bahwa sebanyak 68,1% responden menjawab setuju tentang pernyataan prosedur dan praktik sudah memenuhi di perusahaan. Selain itu responden 14,3% menyatakan tidak setuju. Dengan hasil yang ada, dapat disimpulkan bahwa mayoritas jawaban responden menyatakan setuju terhadap pernyataan prosedur dan praktik sudah memenuhi standar.

### 3.2.2.3 Umpan Balik

#### 11. Pimpinan menerima saran dari bawahan

Saran yang diberikan bawahan sudah patut jika pemimpin harus menerima, pemimpin diharapkan bersikap terbuka dengan fakta yang terjadi dilapangan dan karyawan diharapkan tidak sungkan memberikan saran untuk pemimpin yang nantinya bisa dipertimbangkan Bersama. Berikut adalah hasil dari persepsi responden mengenai pernyataan pimpinan menerima saran dari setiap bawahan.

**Tabel 3.16**

#### **Pimpinan menerima saran dari setiap bawahan**

<b>No</b>	<b>Jawaban</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
<b>1</b>	Sangat Tidak Setuju	-	-
<b>2</b>	Tidak Setuju	<b>15</b>	<b>16,5%</b>
<b>3</b>	Setuju	<b>49</b>	<b>53,8%</b>
<b>4</b>	Sangat Setuju	<b>27</b>	<b>29,7%</b>
	<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

*Sumber : data primer yang diolah, 2019*

Dari 91 responden 53,8% menyatakan setuju dan responden yang menyatakan sangat setuju 29,7% bahwa pimpinan menerima saran dari setiap bawahan di perusahaan. Namun sebanyak 16,5% menyatakan tidak setuju. Dengan hasil yang

ada, dapat disimpulkan bahwa mayoritas jawaban responden menyatakan setuju terhadap pernyataan pimpinan menerima saran dari bawahan.

## **12. Pimpinan menerima laporan pekerjaan dari bawahan**

Berpimpinan yang menerima laporan dari bawahan diharapkan memberikan lingkungan kerja yang sehat dan komunikasi yang terjalin antar pimpinan dan karyawan berjalan baik. Berikut adalah hasil dari persepsi responden mengenai pimpinan menerima laporan pekerjaan dari bawahan.

**Tabel 3.17**

### **Pimpinan menerima laporan pekerjaan dari bawahan**

<b>No</b>	<b>Jawaban</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
<b>1</b>	Sangat Tidak Setuju	<b>1</b>	<b>1%</b>
<b>2</b>	Tidak Setuju	<b>3</b>	<b>3,3%</b>
<b>3</b>	Setuju	<b>69</b>	<b>75,8%</b>
<b>4</b>	Sangat Setuju	<b>18</b>	<b>19,8%</b>
	<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

*Sumber : data primer yang diolah, 2019*

Berdasarkan tabel 3.17 dapat diketahui bahwa responden sebanyak 75,8% menjawab setuju dan 19,8% sangat setuju bahwa pimpinan menerima laporan pekerjaan dari bawahan, hal ini menjadikan kontrol yang baik antara karyawan dan pimpinan. Namun sebanyak 4,3 % menjawab tidak setuju. Hal ini bisa saja menjadi masukan untuk pimpinan lebih memperhatikan bawahannya. Dengan hasil yang tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas jawaban responden menyatakan setuju terhadap pernyataan pimpinan menerima laporan pekerjaan dari bawahan.



### 13. Realisasi saran karyawan

Saran yang diberikan karyawan terhadap perusahaan atau pemimpin memang harus didengarkan akan tetapi juga harus dipertimbangkan, apakah saran tersebut bisa diterapkan atau memang harus dilakukan. Berikut adalah hasil persepsi dari responden mengenai pernyataan saran dari karyawan direalisasikan.

**Tabel 3.18**  
**Saran dari karyawan direalisasikan**

No	Jawaban	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Tidak Setuju	-	-
2	Tidak Setuju	24	26,4%
3	Setuju	46	50,5%
4	Sangat Setuju	21	23,1%
	<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2019*

Dari 91 responden sebanyak 50,5% menyatakan setuju dan 23, % sangat setuju bahwa saran dari karyawan direalisasikan di perusahaan. Namun responden sebanyak 26,4% menyatakan tidak setuju. Hal ini mungkin saja berpengaruh terhadap perusahaan sehingga ada saran-saran yang harus dipertimbangkan.

#### 3.2.2.4 Doktrin tujuan komunikasi

### 14. Visi dan misi di sosialisasikan

Visi dan misi yang disosialisasikan jelas sangat penting untuk sebuah perusahaan, visi dan misi merupakan awal karyawan untuk mengenal perusahaan setelah itu setiap karyawan harus mengerti dan paham jika merkea bekerja mereka memiliki tujuan yang sudah sesuai dengan perusahaan. Berikut adalah hasil dari persepsi responden mengenai Visi dan misi sudah di sosialisasikan melalui media cetak (MMT,poster)

**Tabel 3.19**

**Visi dan misi di sosialisasikan melalui media cetak (MMT,poster)**

<b>No</b>	<b>Jawaban</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
<b>1</b>	Sangat Tidak Setuju	<b>13</b>	<b>14,3%</b>
<b>2</b>	Tidak Setuju	<b>34</b>	<b>37,4%</b>
<b>3</b>	Setuju	<b>36</b>	<b>39,6%</b>
<b>4</b>	Sangat Setuju	<b>8</b>	<b>8,8%</b>
	<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2019*

Dari 91 responden sebanyak 37,4% tidak setuju dan 14,3% sangat tidak setuju dengan pernyataan bahwa visi dan misi disosialikan melalui media cetak. Tapi sebaliknya responden sebanyak 39,6% setuju dan 8,8% setuju dengan pernyataan tersebut. Hal ini karena tidak meratanya doktrin mengenai visi dan misi perusahaan padahal awal komunikasi internal adalah melalui visi dan misi di sebuah perusahaan sehingga hasil tidak jauh berbeda antara jawaban responden yang memilih setuju dan tidak setuju.

### **15. Pandangan masyarakat terhadap perusahaan**

Pandangan masyarakat tentang perusahaan sangat diperlukan, apalagi perusahaan yang bergerak di bidang bisnis. Kepercayaan pelanggan harus diutamakan sehingga karyawan harus bersikap professional dan memberikan pelayanan yang baik pula serta menjaga nama baik perusahaan. Berikut adalah hasil dari persepsi responden mengenai pernyataan pemimpin menekankan pentingnya pandangan masyarakat terhadap perusahaan.

**Tabel 3.20**  
**Pemimpin menekankan pentingnya pandangan masyarakat terhadap perusahaan**

No	Jawaban	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Tidak Setuju	1	1,1%
2	Tidak Setuju	8	8,8%
3	Setuju	68	68%
4	Sangat Setuju	14	14%
	<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2019*

Berdasarkan tabel 3.20 dapat diketahui bahwa responden sebanyak 68% setuju dan 14% sangat setuju bahwa pemimpin menekankan pentingnya pandangan mereka untuk perusahaan. Hal ini sangat diperlukan supaya setiap karyawan terus berusaha untuk memajukan perusahaan salah satunya menjaga nilai yang baik dari masyarakat. Dengan hasil yang tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas jawaban responden menyatakan setuju terhadap pernyataan pemimpin menekankan pentingnya pandangan masyarakat terhadap perusahaan.

#### **16. Keefektifan menekankan visi dan misi perusahaan**

Media cetak sangat penting digunakan di setiap perusahaan dalam menyampaikan hal visi dan misi supaya karyawan selalu ingat tentang tujuan dan target yang mereka capai untuk perusahaan. Berikut adalah hasil dari persepsi responden mengenai pernyataan Penggunaan media cetak sangat efektif untuk menekankan visi dan misi perusahaan.

**Tabel 3.21**  
**Penggunaan media cetak sangat efektif untuk menekankan visi dan misi perusahaan**

No	Jawaban	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Tidak Setuju	2	2,2%
2	Tidak Setuju	8	8,8%
3	Setuju	64	70,3%
4	Sangat Setuju	16	17,6%
	<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2019*

Dapat dilihat pada tabel 3.21 bahwa sebanyak 70,3% responden menyatakan setuju dengan pernyataan bahwa menggunakan media cetak sangat efektif untuk menekankan visi dan misi perusahaan. sebaliknya sekitar 10 % responden tidak setuju dengan pernyataan tersebut. namun dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden menjawab setuju.

### 3.2.3 Variabel Inovasi (Z)

Berikut adalah hasil dari responden mengenai inovasi. Dari analisis akan dilihat sejauh mana inovasi sudah diterapkan di Hortimart Agro Center

#### 3.2.3.1 Inovasi produk

##### 1. Karyawan berkontribusi dalam inovasi produk baru

Karyawan yang aktif berkontribusi untuk setiap produk sangat berguna untuk perusahaan kedepannya. Berikut adalah hasil persepsi responden mengenai karyawan berkontribusi dalam penciptaan produk-produk baru di divisi (wahana, paket tour)

**Tabel 3.22**  
**Saya berkontribusi dalam penciptaan produk-produk baru di divisi**  
**(wahana, paket tour)**

No	Jawaban	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat rendah	-	-
2	Rendah	35	38,5%
3	Tinggi	38	41,8%
4	Sangat Tinggi	18	19,8%
	<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2019*

Dapat di lihat dari tabel 3.22 bahwa kontribusi responden tinggi 41,8% dan sangat tinggi 19,8% dengan pernyataan bahwa karyawan berkontribusi dalam penciptaan

produk-produk baru di divisi (wahana, paket tour). Namun sebaliknya, responden sebanyak 38,5% berkontribusi rendah. Responden yang memiliki kontribusi rendah adalah mereka yang kebanyakan bekerja di divisi *Agro estate* yaitu yang bekerja dilahan sehingga mereka lebih fokus terhadap perawatan, mereka beranggapan mereka tidak berkontribusi.

## 2. Kemampuan karyawan dalam mengembangkan produk

Produk yang sudah ada harus terus dikembangkan supaya dapat mempertahankan kualitas dan dapat bersaing dengan produk produk lainnya. Berikut adalah hasil dari persepsi responden mengenai kemampuan karyawan dalam mengembangkan produk produk yang ada.

**Tabel 3.23**

**Saya mampu mengembangkan produk produk yang ada**

No	Jawaban	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Tidak Mampu	-	-
2	Tidak Mampu	33	36,3%
3	Mampu	49	53,8%
4	Sangat Mampu	9	9,9%
	<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2019*

Dari 91 responden, sebanyak 53,8% responden setuju dengan pernyataan bahwa mereka mampu mengembangkan produk produk yang ada. Namun sebaliknya sebanyak 36,3% responden menjawab tidak mampu. Hal ini bisa menjadi masukan untuk perusahaan supaya bisa memberikan pelatihan atau *training* untuk karyawan agar lebih kreatif dan terus mencoba inovasi baru.

### 3. Inovasi karyawan terhadap produk baru

Inovasi karyawan dalam memperkenalkan produk baru harus didukung juga oleh perusahaan sehingga ketika mereka memiliki ide atau gagasan, perusahaan harus sudah bisa menaungi. Berikut adalah hasil dari persepsi responden mengenai pernyataan karyawan berinovasi dalam memperkenalkan produk lebih banyak dari tahun sebelumnya.

**Tabel 3.24**  
**Saya berinovasi dalam memperkenalkan produk baru lebih banyak di banding tahun tahun sebelumnya**

No	Jawaban	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Tidak Setuju	-	-
2	Tidak Setuju	39	42,9%
3	Setuju	42	46,2%
4	Sangat Setuju	10	11%
	<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2019*

Dari 91 responden, sebanyak 42% dan 10% menjawab setuju bahwa mereka berinovasi dalam memperkenalkan produk baru lebih banyak dai banding tahun tahun sebelumnya. Sebaliknya sebanyak 39% responden menjawab tidak setuju, ini memnjadi pekerjaan untuk divisi dan perusahaan bekerja sama untuk menciptakan karyawan yang lebih kreatif dalam berinovasi.

### 4. Inovasi divisi sesuai dengan minat masyarakat

Setiap divisi harus memiliki inovasi yang sesuai dengan minat pelanggan supaya pelanggan tetap setia di perusahaan tersebut maka dari itu setiap divisi harus mengetahui ha; apa saja yang sedang trend atau yang dicari masyarakat. Berikut

adalah hasil dari persepsi responden mengenai pernyataan Inovasi yang diciptakan divisi sesuai dengan minat masyarakat.

**Tabel 3.25**

**Inovasi yang diciptakan divisi sesuai dengan minat masyarakat**

No	Jawaban	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Tidak Setuju	-	-
2	Tidak Setuju	18	19,8%
3	Setuju	61	67%
4	Sangat Setuju	12	13,2%
	<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2019*

berdasarkan tabel 3.25 dapat diketahui sebanyak 67% responden menjawab setuju dalam pernyataan bahwa inovasi yang diciptakan divisi sudah sesuai dengan minat masyarakat. Sebaliknya 19,8% responden menjawab tidak setuju. berarti setiap divisi sudah berusaha untuk menciptakan produk yang sesuai dengan minat masyarakat.

### **5. Karyawan meningkatkan kualitas produk**

Kualitas produk merupakan hal yang harus diperhatikan, perusahaan dan karyawan, kualitas yang terjaga akan memberikan kepercayaan lebih dari pelanggan untuk tetap menggunakan produk dari perusahaan tersebut dan karyawan harus bekerja sama untuk mempertahankan atau meningkatkan produk tersebut. Berikut adalah hasil persepsi dari responden mengenai pernyataan tentang mereka sebagai karyawan selalu berinovasi untuk terus meningkatkan kualitas produk.

**Tabel 3.26**

**Saya berinovasi untuk terus meningkatkan Kualitas Produk**

No	Jawaban	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Tidak Setuju	-	-
2	Tidak Setuju	10	11%
3	Setuju	63	69,2%
4	Sangat Setuju	18	19,8%
	<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2019*

Dapat dilihat dari tabel 3.26 sebanyak 69,2 % responden setuju dan 19,8% sangat setuju bahwa mereka berinovasi terus menerus untuk kualitas produk. Dengan hasil ini bisa disimpulkan mayoritas jawaban responden adalah setuju.

### 3.2.3.4 Inovasi Teknologi

#### 6. Teknologi baru dalam membantu pekerjaan

Teknologi yang terus di perbaharui sangat penting untuk perusahaan khususnya alam packing atau alat yang menjaga ketahan pangan di Hortimart, selain itu juga dapat membantu menyelesaikan pekerjaan pekerjaan yang biasanya menghabiskan waktu atau SDM yang banyak. Berikut adalah hasil persepsi dari responden mengenai pernyataan bahwa karyawan menggunakan inovasi teknologi terbaru untuk memudahkan pekerjaan.

**Tabel 3.27**

**Saya menggunakan inovasi teknologi terbaru untuk memudahkan pekerjaan**

No	Jawaban	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Tidak Setuju	1	1
2	Tidak Setuju	9	9,9%
3	Setuju	71	78%
4	Sangat Setuju	10	11%
	<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2019*



Dari 91 responden, 78% menjawab setuju dengan pernyataan bahwa mereka menggunakan inovasi teknologi terbaru untuk memudahkan pekerjaan. Sehingga inovasi teknologi dalam pekerjaan memang sangat membantu dan mempermudah semua pekerjaan, apalagi teknologinya sangat mendukung dan terbaru. Sehingga mayoritas responden setuju dengan pernyataan ini.

### 7. Inovasi teknologi membantu pekerjaan

Teknologi yang memadai memberikan kemudahan untuk karyawan, sehingga teknologi yang disediakan perusahaan benar-benar mempermudah setiap pekerjaan yang ada diperusahaan. Berikut merupakan persepsi dari responden mengenai Inovasi teknologi sangat membantu setiap pekerjaan di divisi/perusahaan.

**Tabel 3.28**

**Inovasi teknologi sangat membantu setiap pekerjaan di divisi/perusahaan.**

No	Jawaban	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Tidak Setuju	1	1,1%
2	Tidak Setuju	5	5,5%
3	Setuju	60	65,9%
4	Sangat Setuju	25	27,5%
	<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2019*

Berdasarkan tabel 3.28 dapat dilihat bahwa sebanyak 65,9% setuju dengan pernyataan Inovasi teknologi sangat membantu setiap pekerjaan di divisi/perusahaan. meskipun begitu ada 6,7% tidak setuju. sehingga terbukti bahwa inovasi teknologi sangat memudahkan pekerjaan hampir semua karyawan perusahaan.

## 8. Karyawan mengembangkan inovasi teknologi

Karyawan diharapkan ikut mengembangkan inovasi teknologi yang sudah ada supaya bisa bersaing dengan perusahaan lainnya. Berikut merupakan hasil persepsi dari responden mengenai pernyataan bahwa karyawan ikut mengembangkan inovasi teknologi di divisi/perusahaan.

**Tabel 3.29**

**Saya ikut mengembangkan inovasi teknologi di divisi atau perusahaan**

No	Jawaban	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Tidak Setuju	1	1,1%
2	Tidak Setuju	11	12,1%
3	Setuju	72	79,1%
4	Sangat Setuju	7	7,7%
	<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2019*

Dari 91 responden sebanyak 79,1% menjawab setuju bahwa karyawan ikut mengembangkan inovasi teknologi di divisi atau perusahaan, meskipun ada responden yang menjawab tidak setuju sebanyak 13,2%. Dengan hasil yang ada, dapat disimpulkan bahwa mayoritas jawaban responden menyatakan setuju terhadap pernyataan karyawan ikut mengembangkan inovasi teknologi di divisi atau perusahaan.

### 3.2.3.5 Inovasi Organisasi

#### 9. Divisi berinovasi dalam terobosan baru

Kerjasama divisi dalam menciptakan terobosan baru harus diperhatikan, terobosan baru ini harus menjanjikan dan sudah sesuai dengan keinginan masyarakat. Berikut

adalah hasil dari persepsi responden mengenai Divisi yang berinovasi dalam terobosan baru untuk perusahaan.

**Tabel 3.30**

**Divisi berinovasi dalam terobosan baru untuk perusahaan**

No	Jawaban	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Tidak Setuju	1	1,1%
2	Tidak Setuju	6	6,6%
3	Setuju	70	76,9%
4	Sangat Setuju	14	15,4%
	<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2019*

Dapat dilihat dari tabel di 3.30 sebanyak 76,9% setuju dengan pernyataan bahwa divisi selalu berinovasi dalam terobosan bar perusahaan. Berarti divisi di perusahaan selalu berupaya menciptakan inovasi terbaru khususnya menciptakan ide ide baru yang nantinya memberikan keuntungan untuk divisi dan perusahaan. Dengan hasil yang ada, dapat disimpulkan bahwa mayoritas jawaban responden menyatakan setuju terhadap pernyataan divisi berinovasi dalam terobosan baru untuk perusahaan.

**10. Kebaruan prosedur**

Berikut adalah hasil dari persepsi responden mengenai prosedur yang ada di perusahaan diperbaharui pada beberapa waktu.

**Tabel 3.31**

**Setiap prosedur diperbaharui pada beberapa waktu**

No	Jawaban	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Tidak Setuju	1	1,1%
2	Tidak Setuju	8	8,8%
3	Setuju	75	82,4%
4	Sangat Setuju	7	7,7%
	<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

Berdasarkan tabel 3.31 dapat diketahui bahwa responden sebanyak 82,4% setuju bahwa setiap prosedur yang ada di perusahaan diperbaharui dalam beberapa waktu. Hal ini sangat di butuhkan untuk menunjang pekerjaan, sehingga prosedur yang baru juga mengikuti perkembangan zaman yang sekarang.

### **11. Penerimaan informasi untuk mengembangkan kinerja**

Informasi yang diterima dari luar bisa menjadikan pengetahuan untuk karyawan agar selalu dapat mengembangkan kualitas kerja masing masing sehingga di harapkan karyawan juga aktif dalam mencari informasi. Berikut adalah hasil dari persepsi responden mengenai divisi yang menerima informasi untuk mengembangkan kinerja

**Tabel 3.32**

**Divisi menerima informasi untuk mengembangkan kinerja**

<b>No</b>	<b>Jawaban</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
<b>1</b>	Sangat Tidak Setuju	-	-
<b>2</b>	Tidak Setuju	<b>3</b>	<b>3,3 %</b>
<b>3</b>	Setuju	<b>74</b>	<b>81,3%</b>
<b>4</b>	Sangat Setuju	<b>14</b>	<b>15,4%</b>
	<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2019*

Dari 91 responden yang menjawab, sebanyak 81,3% setuju dengan pernyataan bahwa divisi menerima informasi untuk mengembangkan kinerja, dalam hal ini setiap divisi harus terus belajar dan mencari tahu hal apa saja yang dapat meningkatkan kinerja mereka lebih baik. Dengan hasil yang ada, dapat disimpulkan bahwa mayoritas jawaban responden menyatakan setuju terhadap pernyataan divisi menerima informasi untuk mengembangkan kinerja.

## 12. Rutinitas divisi untuk mengeratkan kerja sama

Rutinitas ini diperlukan untuk memperat kerja tim dan saling mengenal antar rekan kerja, selain itu kegiatan ini diperlukan agar karyawan bisa *refreshing* atau *sharing* masalah yang dihadapi di lapangan. Berikut adalah hasil dari persepsi responden mengenai pernyataan bahwa divisi memiliki rutinitas sendiri untuk mengeratkan kerja sama.

**Tabel 3.33**

### **Divisi memiliki rutinitas sendiri untuk mengeratkan kerja sama**

No	Jawaban	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Tidak Setuju	-	-
2	Tidak Setuju	21	23,1%
3	Setuju	52	57,1%
4	Sangat Setuju	18	19,8%
<b>Total</b>		<b>91</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2019*

Dapat dilihat dari tabel 3.33 sebanyak 57,1% setuju dan 19,8% sangat setuju bahwa divisi memiliki rutinitas sendiri untuk mengeratkan kerja sama. Sebaliknya, sebanyak 23,1% tidak setuju dengan pernyataan ini. Setiap divisi di perusahaan harus memiliki rutinitas yang diagendakan secara rutin, hal ini untuk lebih mengeratkan kerja divisi supaya semakin sejalan dengan visi dan misi perusahaan.

### 3.2.4 Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Kinerja karyawan merupakan peforma seorang pegawai untuk menyelesaikan tugas yang berikan atasan atau perusahaan. sehingga kinerja yang baik akan memberikan dampak yang baik juga untuk karyawan dan perusahaan. serta dari kinerja pimpinan dapat menilai tugas yang dikerjakan sudah sesuai atau belum.

### 3.2.4.1 Inisiatif

#### 1. Menjalankan tugas tanpa menunggu intruksi

Inisiatif yang tinggi sangat diperlukan di lapangan pekerjaan sehingga tanpa menunggu intruksi karyawan harus sudah tahu apa yang harus dikerjakan selain itu jika karyawan merasa ada yang tidak bisa dilakukan, karyawan juga harus cepat menanyakan bukan menunggu baru ditegur. Berikut adalah hasil dari persepsi responden mengenai karyawan menjalankan tugas tanpa harus menunggu intruksi.

**Tabel 3.34**

**Karyawan menjalankan tugas tanpa menunggu intruksi**

No	Jawaban	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Tidak Setuju	-	-
2	Tidak Setuju	6	6,6%
3	Setuju	61	67%
4	Sangat Setuju	24	26,4%
	<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2019*

Pada tabel 3.35 dapat dilihat sebanyak 67% responden menjawab setuju begitu juga dengan 26,4% sangat setuju, bahwa karyawan termasuk cekatan dalam menjalankan tugas tanpa menunggu intruksi. hal ini memberikan keuntungan untuk divisi bahkan perusahaan dalam masalah mengelola waktu dan bersikap inisiatif tinggi.

#### 2. Cepat tanggap dalam menghadapi masalah

Karyawan yang cepat tanggap dalam menghadapi masalah adalah karyawan yang bertanggung jawab, hal ini patut dipertahankan oleh perusahaan karena inisiatif yang tinggi oleh karyawan dan cepat menyelesaikan setiap pekerjaan yang

dihadapi. Berikut adalah hasil dari persepsi responden mengenai pernyataan karyawan cepat tanggap dalam menghadapi masalah dalam divisi.

**Tabel 3.35**

**Saya cepat tanggap dalam menghadapi masalah di divisi**

No	Jawaban	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Tidak Setuju	-	-
2	Tidak Setuju	15	16,5%
3	Setuju	66	72,5%
4	Sangat Setuju	10	11%
<b>Total</b>		<b>91</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2019*

Berdasarkan tabel 3.36 dapat dilihat sebanyak 67% responden setuju dengan pernyataan bahwa mereka cepat tanggap dalam menghadapi masalah dalam divisi. Meskipun sebanyak 16,5% responden tidak setuju, mayoritas jawaban responden adalah setuju. Hampir semua karyawan di divisi sangat cepat tanggap dalam menghadapi masalah.

### 3. Ide atau gagasan dalam menjalankan tugas

Berikut adalah hasil dari persepsi responden mengenai karyawan memiliki ide atau gagasan dalam menjalankan tugas.

**Tabel 3.36**

**Saya memiliki ide atau gagasan dalam menjalankan tugas**

No	Jawaban	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Tidak Setuju	-	-
2	Tidak Setuju	4	4,4%
3	Setuju	65	71,4%
4	Sangat Setuju	22	24,2%
<b>Total</b>		<b>91</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2019*

Dapat dilihat dari tabel 3.36 bahwa sebanyak 71,4% responden setuju dengan pernyataan mereka memiliki ide atau gagasan dalam menjalankan tugas. Berarti karyawan di Hortimart termasuk memiliki ide baru atau gagasan pada saat menjalankan tugas bisa dibilang bahawa para karyawan cukup kreatif. Dengan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas jawaban responden menyatakan setuju terhadap pernyataan karyawan memiliki ide dan gagasan dalam menjalankan tugas.

#### 4. Keaktifan dalam menemukan informasi baru

Karyawan yang berdedikasi untuk terus mengembangkkn pekerjaan pastinya juga aktif dalam mencari informasi baru khususnya yang dapat memajukan perusahaan. Berikut adalah hasil dari persepsi responden mengenai pernyataan karyawan senantiasa aktif dalam menemukan informasi baru.

**Tabel 3.37**

**Saya senantiasa aktif dalam menemukan informasi baru**

No	Jawaban	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Tidak Setuju	-	-
2	Tidak Setuju	3	3,3%
3	Setuju	62	68,1%
4	Sangat Setuju	26	28,6%
	<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2019*

Pada tabel 3.37 dapat dilihat sebanyak 68,1% responden setuju dengan pernyataan bahwa mereka senantiasa aktif dalam menemukan informasi baru. Berarti setiap karyawan sangat haus akan informasi terbaru, yang nantinya dapat memberikan mereka pengetahuan baru yang dapat diterapkan di pekerjaan. Dengan hasil yang ada, dapat disimpulkan bahwa mayoritas jawaban responden



menyatakan setuju terhadap pernyataan karyawan senantiasa dalam menemukan informasi baru.

## 5. Pengetahuan baru membantu menunjang pekerjaan

Berikut adalah hasil dari persepsi responden mengenai pernyataan bahwa karyawan mencari pengetahuan baru untuk menunjang pekerjaan.

**Tabel 3.38**

**Saya mencari pengetahuan baru untuk menunjang pekerjaan**

No	Jawaban	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Tidak Setuju	3	3,3%
2	Tidak Setuju	10	11%
3	Setuju	49	53,8%
4	Sangat Setuju	29	31,9%
	<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2019*

Dari 91 responden, sebanyak 53,8% setuju dan 31,9% sangat setuju dengan pernyataan bahwa mereka mencari pengetahuan baru untuk menunjang pekerjaan mereka di perusahaan. hal ini sangat memberikan keuntungan bagi setiap karyawan untuk menjadi lebih produktif dengan pengetahuan baru yang mereka dapatkan. Dengan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas jawaban responden menyatakan setuju terhadap pernyataan karyawan mencari pengetahuan baru untuk menunjang pekerjaan.

### 3.2.4.2 Pengeluaran Efektif

#### 6. Perkiraan pengeluaran pada setiap tugas

Karyawan diharapkan terus memperhitungkan apa saja pengeluaran yang dilakukan pada setiap pekerjaan, sehingga karyawan sadar keperluan apa saja yang mesti dibelanjakan atau tidak. Berikut adalah hasil persepsi responden mengenai karyawan selalu memperkirakan setiap pengeluaran pada setiap tugas yang dilakukan.

**Tabel 3.39**  
**Saya memperkirakan setiap pengeluaran yang saya lakukan pada setiap tugas**

No	Jawaban	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Tidak Setuju	1	1,1%
2	Tidak Setuju	4	4,4%
3	Setuju	65	71,4%
4	Sangat Setuju	21	23,1%
	<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2019*

Dapat dilihat pada tabel 3.39 bahwa sebanyak 71,4% responden setuju dengan pernyataan bahwa mereka memperkirakan setiap pengeluaran yang mereka lakukan pada setiap tugas. Meskipun ada sebanyak 5,6% tidak setuju dengan pernyataan tersebut. Berarti karyawan pada setiap divisi sangat teliti dan memperhitungkan pengeluaran yang nantinya tidak akan merugikan mereka. Dengan hasil yang ada, dapat disimpulkan bahwa mayoritas jawaban responden menyatakan setuju terhadap pernyataan karyawan memperkirakan setiap pengeluaran yang dilakukan pada setiap tugas.

## 7. Diskusi dalam mengefisienkan setiap sumber daya manusia

Diskusi antara pimpinan dan karyawan harus diperhatikan sehingga pimpinan tahu apa saja yang dibutuhkan karyawannya dan karyawan tidak sembarangan mengambil keputusan. Berikut adalah hasil dari persepsi responden mengenai mereka akan berdiskusi dengan atasan atau bawahan untuk mengefisienkan setiap Sumber daya Manusia yang digunakan.

**Tabel 3.40**  
**Saya berdiskusi dengan atasan atau bawahan untuk mengefisienkan setiap Sumber daya Manusia yang digunakan**

No	Jawaban	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Tidak Setuju	-	-
2	Tidak Setuju	4	4,4%
3	Setuju	67	73,6%
4	Sangat Setuju	20	22%
	<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2019*

Dapat dilihat dari tabel 3.40 sebanyak 73,6% responden setuju dengan pernyataan bahwa mereka akan berdiskusi dengan atasan atau bawahan untuk mengefisienkan setiap sumber daya manusia yang digunakan. meskipun sebanyak 4,4% tidak setuju dengan pernyataan ini. Diskusi seperti ini merupakan awal yang baik untuk memulai komunikasi yang baik pula antara atasan dan bawahan sehingga bisa Bersama sama mencari solusi terbaik untuk melakukan setiap pekerjaan.

### 3.2.4.3 Kerjasama

## 8. Kerja sama dengan karyawan lain

Berikut adalah hasil dari persepsi responden mengenai mereka bekerja sama dengan karyawan lain dalam melaksanakan tugas di perusahaan.

**Tabel 3.41**

**Saya bekerja sama dengan karyawan lain dalam melaksanakan tugas**

<b>No</b>	<b>Jawaban</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
<b>1</b>	Sangat Tidak Setuju	-	-
<b>2</b>	Tidak Setuju	<b>6</b>	<b>6,6%</b>
<b>3</b>	Setuju	<b>60</b>	<b>65,9%</b>
<b>4</b>	Sangat Setuju	<b>25</b>	<b>27,5%</b>
	<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2019*

Dapat dilihat dari tabel 3.41 sebanyak 65,9% responden setuju dengan pernyataan mereka bekerja sama dengan karyawan lain dalam melaksanakan tugas. Sedangkan sebanyak 6,6% responden tidak setuju dengan pernyataan ini. Dalam hal kerja sama sudah pasti harus terjalin di perusahaan apalagi di Hortimart bekerja sesuai divisi, jadi kerja sama adalah kunci utama setiap divisi dalam melakukan semua pekerjaan. Dengan hasil yang ada, dapat disimpulkan bahwa mayoritas jawaban responden menyatakan setuju terhadap pernyataan karyawan bekerja sama dengan karyawan lain dalam melaksanakan tugas.

**9. Kontribusi pada setiap tugas**

Kontribusi diperlukan pada setiap individu sehingga setiap karyawan memiliki rasa tanggung jawab dan bersikap tolong menolong untuk setiap pekerjaan, yang mungkin saja itu bukan tugas mereka. Berikut adalah hasil dari persepsi responden mengenai pernyataan karyawan dalam menjalankan tugas, mereka saling berkontribusi.

**Tabel 3.42**  
**Dalam menjalankan tugas, kami saling berkontribusi**

No	Jawaban	Jumlah	Persentase (%)
<b>1</b>	Sangat Tidak Setuju	-	-
<b>2</b>	Tidak Setuju	<b>3</b>	<b>3,3%</b>
<b>3</b>	Setuju	<b>61</b>	<b>67%</b>
<b>4</b>	Sangat Setuju	<b>27</b>	<b>29,7%</b>
	<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2019*

Dapat dilihat pada tabel 3.42 sebanyak 67% responden setuju dengan pernyataan pada saat menjalankan tugas, mereka saling berkontribusi. Meskipun sebanyak 3,3% tidak setuju. tapi mayoritas jawaban responden adalah setuju.

#### **10. Tanggung jawab secara bersama-sama**

Hortimart bergerak secara divisi sehingga karyawan harus memiliki rasa tanggung jawab yang diimbang bukan individu saja tapi secara Bersama-sama. Berikut adalah hasil dari persepsi responden mengenai pekerjaan diselesaikan dengan tanggung jawab bersama sama.

**Tabel 3.43**  
**Pekerjaan diselesaikan dengan tanggung jawab secara bersama-sama**

No	Jawaban	Jumlah	Persentase (%)
<b>1</b>	Sangat Tidak Setuju	<b>1</b>	<b>1,1%</b>
<b>2</b>	Tidak Setuju	<b>6</b>	<b>6,6%</b>
<b>3</b>	Setuju	<b>64</b>	<b>70,3%</b>
<b>4</b>	Sangat Setuju	<b>20</b>	<b>22%</b>
	<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2019*

Dari 91 responden, sebanyak 70,3% menjawab setuju dengan pernyataan Pekerjaan diselesaikan dengan tanggung jawab secara Bersama-sama. Sebaliknya 7,85 responden tidak setuju. Meskipun begitu mayoritas jawaban responden adalah setuju, karena sebagai divisi maka sangat dibutuhkannya tanggungjawab Bersama tidak melemparkan tugas ke rekan kerja lain sehingga membuat pekerjaan menumpuk yang nantinya merugikan divisi.

### 11. Komitmen dalam bertugas

Komitmen yang ada pada karyawan harus ditingkatkan dan dipertahankan, hal ini juga mengajarkan tanggung jawab dalam setiap pekerjaan yang dijalankan. Berikut adalah hasil dari persepsi responden mengenai komitmen setiap karyawan dalam menjalankan tugas.

**Tabel 3.44**  
**Saya berkomitmen dalam menjalankan tugas**

No	Jawaban	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Tidak Setuju	-	-
2	Tidak Setuju	1	1,1%
3	Setuju	67	73,6%
4	Sangat Setuju	23	25,3%
	<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2019*

Dapat dilihat pada tabel 3.44 responden sebanyak 73,6% setuju dengan pernyataan bahwa mereka berkomitmen dalam menjalankan tugas. Hal ini sangat diperlukan untuk setiap individu supaya mereka memiliki tanggungjawab pada setiap tugas dan tidak meulur-ulur waktu sehingga pekerjaan bisa saja menumpuk. Dengan hasil yang ada, dapat disimpulkan bahwa mayoritas jawaban responden

menyatakan setuju terhadap pernyataan karyawan berkomitmen dalam menjalankan tugas.

#### 3.2.4.4 Pengaruh diri

##### 12. Perhatian terhadap diri dan rekan

Perhatian terhadap diri sendiri dan rekan juga dapat menciptakan suasana yang nyaman di tempat kerja diharapkan perhatian yang kita berikan membuat rekan kerja kita tidak merasa diacuhkan atau tertekan. Berikut adalah hasil dari persepsi responden bahwa mereka memperhatikan diri sendiri dan rekan kerjanya.

**Tabel 3.45**  
**Saya memperhatikan diri saya dan rekan saya**

No	Jawaban	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Tidak Setuju	-	-
2	Tidak Setuju	-	-
3	Setuju	58	63,7%
4	Sangat Setuju	33	36,3%
	<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2019*

Dapat dilihat pada tabel 3.45 bahwa 100% responden setuju dengan pernyataan bahwa mereka memperhatikan diri sendiri dan rekan kerja mereka. Karena hortimart di bagi per devisi sehingga menjaga rekan kerja lain adalah menjadi sebuah keharusan yang di jalani agar divisi tetap solid. Dengan hasil tersebut, dapat disimpulkan bahwa mayoritas jawaban responden menyatakan setuju terhadap pernyataan karyawan memperhatikan diri dan rekannya.

### 13. Pemberian motivasi kepada rekan

Motivasi dari rekan kerja dapat memberikan kekuatan sendiri untuk rekan kerja lainnya dalam menghadapi setiap tugas yang dirasa berat yang dikerjakan. Berikut adalah hasil dari persepsi responden bahwa mereka memberikan motivasi kepada rekannya.

**Tabel 3.46**  
**Saya memberikan motivasi kepada rekan saya**

No	Jawaban	Jumlah	Persentase (%)
1	Sangat Tidak Setuju	-	-
2	Tidak Setuju	-	-
3	Setuju	58	63,7%
4	Sangat Setuju	33	36,3%
	<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2019*

Semua responden menjawab setuju, bahwa mereka saling memotivasi rekan kerjanya, karena bekerja secara divisi maka yang diperhatikan selain diri sendiri adalah tema satu divisi, dimana motivasi motivasi yang bagus akan memberikan dampak yang baik dalam suasana pekerjaan khususnya di divisi. Dengan hasil yang ada, dapat disimpulkan bahwa mayoritas jawaban responden menyatakan setuju terhadap pernyataan karyawan memberikan motivasi kepada rekan lainnya.

### 14. Suasana positif di tempat kerja

Suasana positif yang terjaga akan memberikan suasana pekerjaan yang nyaman dan dapat mengurangi stress karena pekerjaan yang menumpuk atau tidak sesuai target. Berikut adalah hasil dari persepsi responden, bahwa mereka berusaha membangun suasana positif di tempat kerja.



**Tabel 3.47**

**Saya berusaha membangun suasana positif di tempat kerja**

<b>No</b>	<b>Jawaban</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
<b>1</b>	Sangat Tidak Setuju	-	-
<b>2</b>	Tidak Setuju	-	-
<b>3</b>	Setuju	<b>59</b>	<b>63,7%</b>
<b>4</b>	Sangat Setuju	<b>33</b>	<b>36,3%</b>
	<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2019*

Dari tabel 3.47 dapat dilihat bahwa 100% responden setuju dengan pernyataan bahwa mereka berusaha membangun suasana positif di tempat kerja. Suasana yang positif memberikan efek yang baik pula ditempat pekerjaan khususnya ke sesama rekan kerja, hal ini makin dapat mempererat kerja tim dan memberikan suasana yang menyenangkan. Dengan hasil yang ada, dapat disimpulkan bahwa mayoritas jawaban responden menyatakan setuju terhadap pernyataan karyawan berusaha membangun suasana positif di tempat kerja.

### **15. Sikap professional di tempat kerja**

Sikap professional memang harus ada setiap karyawan di manapun ini menunjukan dedikasi kita yang menghargai pekerjaan dan status kita di tempat kerja. Berikut adalah hasil dari persepsi responden, bahwa mereka memisahkan masalah pribadi dengan pekerjaan

**Tabel 3.48**

**Saya memisahkan masalah pribadi dengan pekerjaan**

<b>No</b>	<b>Jawaban</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
<b>1</b>	Sangat Tidak Setuju	-	-
<b>2</b>	Tidak Setuju	-	-
<b>3</b>	Setuju	<b>62</b>	<b>68,1%</b>
<b>4</b>	Sangat Setuju	<b>29</b>	<b>31,9%</b>
	<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2019*

Dapat dilihat pada tabel 3.48 bahwa semua responden setuju dengan pernyataan bahwa mereka harus memisahkan masalah pribadi dengan pekerjaan. Karyawan di Hortimart sudah bersikap profesional dalam memisahkan masalah pribadi dan pekerjaan. Hal ini juga membuat mereka lebih fokus dalam setiap pekerjaan, dengan hasil yang tersebut dapat disimpulkan bahwa mayoritas jawaban responden menyatakan setuju terhadap pernyataan karyawan memisahkan masalah pribadi dengan pekerjaan.

#### **16. Menjaga nama baik perusahaan**

Karyawan yang berkomitmen juga harus menjaga nama baik perusahaan sehingga terlihat bahwa karyawan tersebut juga bertanggung jawab terhadap instansinya. Berikut adalah hasil dari persepsi responden tentang pernyataan mereka yang menjaga nama baik, rekan dan atasan.

**Tabel 3.49**

**Saya menjaga nama baik divisi, rekan dan atasan saya**

<b>No</b>	<b>Jawaban</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase (%)</b>
<b>1</b>	Sangat Tidak Setuju	-	-
<b>2</b>	Tidak Setuju	-	-
<b>3</b>	Setuju	<b>67</b>	<b>73,6%</b>
<b>4</b>	Sangat Setuju	<b>24</b>	<b>26,4%</b>
	<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

*Sumber : Data primer yang diolah, 2019*

Dapat dilihat pada tabel 3.49 bahwa semua responden setuju bahwa mereka menjaga nama baik divisi, rekan dan atasan mereka. Menjungjung jiwa karyawan yang loyalitas merupakan salah satu upaya agar karyawan bekerja seoptimal mungkin untuk perusahaan, sehingga mereka akan benar benar menjaga nama baik dari perusahaan.

### **3.2.5 Kategorisasi Variabel Komunikasi Internal, Inovasi dan Kinerja Karyawan**

Tahapan selanjutnya untuk mempermudah gambaran mengenai variabel komunikasi internal, inovasi dan kinerja karyawan. Maka dari itu di susun tabel kategorisasi yang digunakan dalam variabel ini yakni sangat tinggi, tinggi, cukup tinggi, rendah dan sangat rendah. Hal ini digunakan untuk mengukur tingkat pengukuran interval agar mengkategorisasi persepsi responden terhadap kinerja karyawan. Secara keseluruhan variabel komunikasi internal terdiri dari 16 pertanyaan dengan perhitungan interval kelas untuk variabel ini adalah sebagai berikut :

Jumlah pertanyaan : 16

Skor maksimal : 64

Skor minimal : 16

Jumlah kelas : 3

$$I = \frac{R}{K} = \frac{64 - 16}{3} = 16$$

Setelah diketahui interval kelas dari variabel komunikasi internal, maka dapat dibentuk kategori sebagai berikut :

1. 16 - 32 kategori rendah
2. >32 – 48 kategori sedang
3. > 48 – 64 kategori tinggi

Berdasarkan 3 alternatif jawaban, maka tabel distribusi nilai kategorisasi komunikasi internal dapat disusun sebagai berikut :

**Tabel 3.50**  
**Kategorisasi variabel Komunikasi Internal**

No	Skor	Kategorisasi	Frekuensi	Persentase (%)
1	16 - 32	Rendah	-	-
2	>32 – 48	Sedang	50	54,9 %
3	> 48 – 64	Tinggi	41	45,1 %
	Jumlah		91	100 %

*Sumber : Data primer yang diolah, 2019*

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawan Hortimart tergolong dalam kategori sedang dan tinggi. Variabel komunikasi internal yang berada pada kategori sedang ada 54,9 % begitu juga yang tinggi dengan skor 45,1 %.

Secara keseluruhan variabel inovasi terdiri dari 12 pertanyaan dengan perhitungan interval kelas untuk variabel ini adalah sebagai berikut :

Jumlah pertanyaan : 12

Skor maksimal : 48

Skor minimal : 12

Jumlah kelas : 3

$$I = \frac{R}{K} = \frac{48 - 12}{3} = 12$$

Setelah diketahui interval kelas dari variabel inovasi, maka dapat dibentuk kategori sebagai berikut :

1. 12 – 24 kategori rendah
2. > 24 – 36 kategori sedang
3. > 36 – 48 kategori tinggi

Berdasarkan 3 alternatif jawaban, maka tabel distribusi nilai kategorisasi inovasi dapat disusun sebagai berikut :

**Tabel 3.51**  
**Kategorisasi variabel Inovasi**

No	Skor	Kategorisasi	Frekuensi	Persentase (%)
1	12 – 24	Rendah	-	-
2	> 24– 36	Sedang	65	71,4 %
3	> 36 – 48	Tinggi	26	28,6 %
	Jumlah		91	100 %

*Sumber : Data primer yang diolah, 2019*

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa sebagian besar karyawan Hortimart tergolong dalam kategori sedang. Variabel inovasi yang berada pada kategori sedang yaitu 71,4 % dan tinggi 28,6 %.

Secara keseluruhan variabel kinerja karyawan terdiri dari 16 pertanyaan dengan perhitungan interval kelas untuk variabel ini adalah sebagai berikut :

Jumlah pertanyaan : 16

Skor maksimal : 64

Skor minimal : 16

Jumlah kelas : 3

$$I = \frac{R}{K} = \frac{64 - 16}{3} = 16$$

Setelah diketahui interval kelas dari variabel kinerja karyawan, maka dapat dibentuk kategori sebagai berikut :

1. 16 – 32 kategori rendah
2. > 32 – 48 kategori sedang
3. > 48 – 54 kategori tinggi

Berdasarkan 3 alternatif jawaban, maka tabel distribusi nilai kategorisasi kinerja karyawan dapat disusun sebagai berikut :

**Tabel 3.52**  
**Kategorisasi Variabel Kinerja Karyawan**

<b>No</b>	<b>Skor</b>	<b>Kategorisasi</b>	<b>Frekuensi</b>	<b>Persentase (%)</b>
<b>1</b>	16 – 32	Rendah	-	-
<b>2</b>	> 32 – 48	Sedang	34	37,4 %
<b>3</b>	> 48 – 54	Tinggi	57	62,6 %
	Jumlah		91	100 %

*Sumber : Data primer yang diolah, 2019*

Berdasarkan tabel diatas, dapat diketahui bahwa sebagian sebagian besar karyawan hortimart tergolong dalam kategori tinggi. Variabel kinerja karyawan yang berada pada kategori tinggi ada 62,6 % begitu juga yang sedang dengan skor 37,4%.

### 3.2.6 Analisis Tabel silang

Analisis tabel silang merupakan penyajian data dalam bentuk tabel meliputi baris dan kolom yang digunakan untuk mengetahui penyebaran responden berdasarkan variabel penelitian yang di analisis. Berikut ini adalah hasil dari tabel silang antara Komunikasi Internal (X) terhadap Inovasi (Z).

**Tabel 3.53**

**Tabulasi Silang antara Komunikasi Internal dan Inovasi**

Inovasi	Komunikasi Internal									Total
	Rendah			Sedang			Tinggi			
	Rendah	Sedang	Tinggi	Rendah	Sedang	Tinggi	Rendah	Sedang	Tinggi	
Tinggi	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	11 42,3%	0 0%	0 0%	0 0%	15 57,7%	26 28,6%
Sedang	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	39 60%	0 0%	0 0%	0 0%	26 29,3%	65 71,4%
Rendah	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%
Total	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	50 54,9%	0 0%	0 0%	0 0%	41 45,1%	91 100%

Diketahui bahwa komunikasi internal pada inovasi termasuk dalam kategori sedang dengan perolehan nilai sebesar 60% pada responden. Sedangkan pada inovasi yang tinggi sebesar 57,7%. Maka dapat dikatakan bahwa komunikasi internal yang terjadi di Hortimart masih tergolong sedang terhadap peningkatan inovasi yang ada di perusahaan.

Supaya dapat mengetahui sebaran responden berdasarkan penelitian maka berikut merupakan hasil tabel silang antara Komunikasi Internal (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) di Hortimart.



**Tabel 3.54**  
**Tabulasi Silang Antara Komunikasi Internal Dan Kinerja Karyawan**

Inovasi	Komunikasi Internal									Total
	Rendah			Sedang			Tinggi			
	Rendah	Sedang	Tinggi	Rendah	Sedang	Tinggi	Rendah	Sedang	Tinggi	
Tinggi	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	20 58,8%	0 0%	0 0%	0 0%	14 41,2%	34 100%
Sedang	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	30 52,6%	0 0%	0 0%	0 0%	26 47,4%	57 100%
Rendah	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%
Total	0 0%	0 0%	0 0%	0 0%	50 54,9%	0 0%	0 0%	0 0%	41 45,1%	91 100%

Diketahui bahwa komunikasi internal terhadap kinerja karyawan termasuk dalam kategori tinggi sedang dengan perolehan nilai sebesar 58,8%. Bila dilihat lagi kategori pada distribusi kinerja karyawan yang tinggi adalah sedang sebesar 52,6%. Maka dapat dikatakan bahwa komunikasi internal di Hortimart masih tergolong sedang terhadap peningkatan kinerja karyawan yang di perusahaan.

### 3.2.7 Analisis Variabel Komunikasi Internal

Indikator ini menjelaskan tentang sejauh mana komunikasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Hortimart. Hasil tanggapan terhadap komunikasi internal akan disajikan dalam tabel berikut :

**Tabel 3.55**  
**Analisis Variabel Komunikasi Internal**

No	Item pertanyaan	Responden	Skor				Total	Mean
			1	2	3	4		
1	X1	Pimpinan memberi intruksi dengan jelas kepada anda saat melaksanakan tugas.	-	-	71	20	91	3,22
2	X2	Intruksi yang didapatkan sudah sesuai dengan <i>Job desk</i> anda.	-	3	75	13	91	3,11
3	X3	Pimpinan akan langsung menegur ketika pekerjaan tidak sesuai dengan intruksi	-	1	67	23	91	3,23
4	X4	Pimpinan memberikan pemahaman tentang tugas yang berhubungan dengan aturan perusahaan.	1	4	59	27	91	3,16
5	X5	Pimpinan mengarahkan tugas yang dikerjakan dengan standar tertentu.	-	3	70	18	91	3,25
6	X6	pekerjaan yang saya lakukan tidak memiliki resiko yang tinggi	18	36	33	4	91	3,13
7	X7	Pimpinan memperkenalkan lingkungan sekitar dan karyawannya.	1	4	68	18	91	3,12
8	X8	Kebijakan kebijakan dan peraturan perusahaan sudah informasikan	1	6	65	19	91	3,12
9	X9	Pimpinan memberikan praktik pada setiap pekerjaan	-	17	61	13	91	3,00
10	X10	Prosedur dan praktik sudah memenuhi standar dalam setiap pekerjaan	-	13	62	16	91	3,03
11	X11	Pimpinan menerima saran dari setiap bawahan	-	14	49	27	91	3,13
12	X12	Saran dari karyawan direalisasikan	-	24	46	21	91	2,97
13	X13	Pimpinan menerima laporan pekerjaan dari bawahan	1	3	69	18	91	3,14
14	X14	Visi dan Misi di sosialisasikan melalui media cetak (MMT, poster)	13	34	36	8	91	2,43
15	X15	Pemimpin menekan kan pentingnya pandangan masyarakat terhadap perusahaan.	1	8	68	14	91	3,04
16	X16	Penggunaan media cetak sangat efektif untuk menekankan visi dan misi perusahaan	2	8	64	16	91	3,07

Sumber : Data primer yang diolah, 2019

Pada hasil perhitungan yang ditunjukkan pada tabel 3.53 diketahui bahwa :

1. Pada variabel komunikasi internal memiliki masing masing dimensi dengan beberapa indikator, yaitu terdiri dari dimensi intruksi, rasio kerja, prosedur dan praktik, umpan balik serta doktrin tujuan organisasi. Pada Indikator intruksi terdapat X1,X2,X3 pertanyaan. Pada item skor X1 tentang pemimpin sudah memberikan intruksi yang jelas berarti pemimpin sudah melakukan tugas yang sesuai dengan memberikan intruksi yang jelas menunjukkan nilai rata-rata 3,22. Sedangkan untuk item skor X2 tentang intruksi sudah sesuai dengan *job desk* para karyawan ini berarti tugas yang didapatkan tidak melenceng dari tugas seharusnya sehingga setiap karyawan bisa fokus terhadap tugas masing-masing menunjukkan nilai rata-rata 3,11. Item skor X3 tentang pimpinan akan segera menegur jika yang dilakukan karyawan tidak sesuai dengan intruksi menunjukkan nilai rata-rata 3,23 berarti dari indikator intruksi yang memiliki nilai rata-rata tinggi adalah X3.
2. Pada indikator rasio kerja terdapat X4,X5,X6 item pertanyaan. Pada item skor X4 tentang pimpinan sudah memberikan pemahaman tugas yang sesuai dengan peraturan perusahaan menunjukkan nilai rata-rata 3,16 artinya pemimpin sudah bahkan selalu menjelaskan tugas yang sesuai dengan kebijakan perusahaan agar tidak adanya kesalahan yang dilakukan karyawan pada saat menjalankan tugas. Pada item skor X5 menunjukkan nilai rata-rata 3,25. Pada item skor X6 menunjukkan nilai 3,13 tentang pekerjaan yang mereka lakukan tidak memiliki resiko tinggi, pada item pertanyaan item skor X6 paling rendah dari yang lain berarti setiap pekerjaan yang dilakukan oleh para karyawan memiliki resiko masing-masing yang juga harus diperhatikan oleh perusahaan, sehingga

perusahaan harus memiliki jaminan untuk para karyawan supaya tidak merugikan pihak mana pun.

3. Pada indikator prosedur dan praktik terdapat X7,X8,X9,X10 item pertanyaan. Pada item skor X7 menunjukkan nilai rata-rata 3,12 tentang pimpinan sudah memperkenalkan lingkungan sekitar terhadap karyawan, hal ini berarti pimpinan menginginkan bahwa karyawan harus mengenal lingkungan sekitarnya untuk mempermudah pekerjaan yang yang akan dilakukan. Pada item skor X8 menunjukkan nilai rata-rata 3,12 tentang kebijakan perusahaan sudah diinformasikan. Pada item skor X9 tentang pimpinan langsung memberikan praktik pada setiap pekerjaan, berarti pemimpin tidak sungkan dalam meperagakan dahulu untuk melakukan pekerjaan yang nantinya akan dikerjakan oleh bawahannya menunjukkan nilai rata-rata 3,00. Pada item skor X10 tentang prosedur dan praktik sudah memenuhi standar pada setiap pekerjaan menunjukkan nilai rata-rata 3,03. Pada indikator prosedur dan pratik item skor yang memiliki nilai rata-rata rendah adalah item skor X9.
4. Pada indikator umpan balik terdapat X11,X12,X13 item pertanyaan. Pada item skor X11 menunjukkan nilai rata-rata 3,13 tentang pimpinan menerima saran dari setiap bawahan, berarti pemimpin sudah berusaha terbuka dengan semua karyawan sehingga tidak ada lagi saran saran yang tidak tersampaikan. Pada item skor X12 tentang saran sudah direalisasikan menunjukkan nilai rata-rata 2,97. Pada item skor X13 tentang pimpinan menerima laporan pekerjaan dari bawahan menunjukkan nilai rata-rata 3,14. Pada indikator umpan balik item skor yang paling rendah terdapat di X12 sehingga bisa di tinjau kembali, item skor tentang saran

yang direalisasikan kebanyakan karyawan tidak setuju dan menghasilkan nilai rata-rata rendah.

5. Pada indikator doktrin tujuan organisasi terdapat X14,X15,X16 item pertanyaan. Pada item skor X14 menunjukkan nilai rata-rata 2,43 tentang visi dan misi sudah di sosialisasikan melalui media cetak, dikarenakan nilai rata-rata yang rendah berarti visi dan misi belum sepenuhnya di sosialisasikan secara visualisasi padahal visi dan misi sangat penting dipajang atau terus ditekankan agar karyawan memiliki tujuan dan memiliki pencapaian kedepannya. Item skor X15 menunjukkan nilai rata-rata 3,04 tentang pemimpin menekankan pentingnya perusahaan di mata masyarakat, tentu hal ini agar setiap karyawan menjaga nama baik perusahaan dan terus mendapatkan kepercayaan dari masyarakat. Item skor X16 menunjukkan nilai rata-rata 3,07 tentang keberadaan media cetak dapat sangat efektif untuk menekankan visi dan misi.

### 3.2.8 Analisis Variabel Inovasi

Indikator ini menjelaskan tentang sejauh mana inovasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Hortimart. Hasil tanggapan terhadap inovasi akan disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 3.56**  
**Analisis Variabel Inovasi**

No	Item pertanyaan	Responden	Skor				Total	Mean
			1	2	3	4		
1	Z1	Saya berkontribusi dalam penciptaan produk-produk baru di divisi (wahana, paket tour)	-	35	38	18	91	2,81
2	Z2	Saya mampu mengembangkan produk produk yang ada	-	33	49	9	91	2,74
3	Z3	Saya berinovasi dalam memperkenalkan produk baru lebih banyak di banding tahun tahun sebelumnya.	-	39	42	10	91	2,68
4	Z4	Inovasi yang diciptakan divisi sesuai dengan minat masyarakat	-	18	61	12	91	2,93
5	Z5	Saya berinovasi untuk terus meningkatkan Kualitas Produk	-	10	63	18	91	3,09
6	Z6	Saya menggunakan inovasi teknologi terbaru untuk memudahkan pekerjaan	1	9	71	10	91	2,99
7	Z7	Inovasi teknologi sangat membantu setiap pekerjaan di divisi/perusahaan.	1	5	60	25	91	3,20
8	Z8	Saya ikut mengembangkan inovasi teknologi di divisi/perusahaan	1	11	72	7	91	2,93
9	Z9	Divisi berinovasi dalam terobosan baru untuk perusahaan	1	6	70	14	91	3,07
10	Z10	Setiap prosedur diperbaharui pada beberapa waktu	1	8	75	7	91	2,97
11	Z11	Divisi menerima informasi untuk mengembangkan kinerja	-	3	74	14	91	3,12
12	Z12	Divisi memiliki rutinitas sendiri untuk mengeratkan kerja sama	-	21	52	18	91	2,97

*Sumber : Data primer yang diolah, 2019*

Pada tabel diatas didapatkan hasil penelitian bahwa :

1. Pada variabel inovasi memiliki masing-masing indikator yaitu inovasi produk, inovasi teknologi dan inovasi organisasi. Pada indikator inovasi produk terdiri dari Z1,Z2,Z3,Z4,Z5 item pertanyaan. Item skor Z1 menunjukkan nilai rata-rata

karyawan berkontribusi dalam penciptaan produk baru pada setiap divisi. Masih banyak karyawan yang merasa mereka tidak ikut campur atau berkontribusi langsung dalam menciptakan beberapa wahana padahal hal ini membantu mereka untuk berpikir wahana wahana atau tour yang diminati masyarakat. Pada item skor Z2 menunjukkan nilai rata-rata 2,81 tentang karyawan mampu mengembangkan produk produk yang sudah ada. Item skor Z3 menunjukkan nilai rata-rata 2,68 tentang karyawan berinovasi dalam memperkenalkan produk baru lebih banyak di banding tahun tahun sebelumnya, dengan nilai rata-rata yang rendah berarti masih ada responden yang tidak setuju pada pernyataan tersebut. Pada item skor Z4 tentang inovasi yang diciptakan divisi sesuai dengan minat masyarakat menunjukkan nilai rata-rata 2,93. Pada item skor Z5 menunjukkan nilai rata-rata 3,09 tentang karyawan berinovasi untuk terus meningkatkan kualitas produk.

2. Pada indikator inovasi teknologi terdiri dari Z6,Z7,Z8 item pertanyaan. Item skor Z6 menunjukkan nilai rata-rata 2,99 tentang karyawan menggunakan inovasi teknologi terbaru untuk memudahkan pekerjaan, setiap karyawan berusaha mengoptimalkan kemajuan teknolgi untuk membantu setiap pekerjaan dan hal ini juga menunjang untuk menekan proses produksi yang biasanya membutuhkan banyak tenaga atau biaya. Pada item skor Z7 tentang inovasi teknologi sangat membantu setiap pekerjaan di divisi/perusahaan menunjukkan nilai rata-rata 3,20. Sedangkan pada item skor Z8 tentang karyawan ikut mengembangkan inovasi teknologi di divisi/perusahaan menunjukkan nilai rata-rata 2,93.
3. Pada indikator inovasi organisasi terdiri dari Z9,Z10,Z11 item pertanyaan. Item skor Z9 menunjukkan nilai rata-rata 3,07 tentang divisi berinovasi dalam terobosan

baru untuk perusahaan, dengan nilai rata-rata tersebut berarti karyawan dilakukan untuk memajukan perusahaan dan semakin mengedepankan produk yang ada di setiap divisinya. Item skor Z10 menunjukkan nilai rata-rata 2,97 tentang setiap prosedur diperbaharui pada beberapa waktu, berarti perusahaan terus meningkatkan kualitas yang ada diperusahaan khususnya setoap prosedur yang ada. Item skor Z11 menunjukkan nilai rata-rata 3,12 tentang divisi menerima informasi untuk mengembangkan kinerja, keterbukaan informasi yang ada bisa menjadikan pengetahuan untuk setiap divisi dalam memunculkan ide dan menciptakan inovasi nantinya. Pada item skor Z12 tentang divisi memiliki rutinitas sendiri untuk mengeratkan kerja sama menunjukkan nilai rata-rata 2,97.



### 3.2.9 Analisis Variabel Kinerja Karyawan

Indikator ini menjelaskan tentang sejauh mana kinerja karyawan di Hortimart.

Hasil tanggapan terhadap inovasi akan disajikan dalam tabel berikut:

**Tabel 3.57**  
**Analisis Variabel Kinerja Karyawan**

No	Item pertanyaan	Responden	Skor				Total	Mean
			1	2	3	4		
1	Y1	Saya menjalankan tugas tanpa menunggu intruksi	3	15	49	24	91	2,96
2	Y2	Saya cepat tanggap dalam menghadapi masalah dalam divisi	1	4	65	21	91	3,16
3	Y3	Saya memiliki ide/gagasan dalam menjalankan tugas	-	4	67	20	91	3,18
4	Y4	Saya senantiasa aktif dalam menemukan informasi baru	-	6	60	25	91	3,21
5	Y5	Saya mencari pengetahuan baru untuk menunjang pekerjaan	-	3	61	27	91	3,26
6	Y6	Saya memperkirakan setiap pengeluaran yang saya lakukan pada setiap tugas	1	6	64	20	91	3,13
7	Y7	Saya berdiskusi dengan atasan atau bawahan untuk mengefesienkan setiap Sumber daya Manusia yang digunakan	-	1	67	23	91	3,24
8	Y8	Saya bekerja sama dengan karyawan lain dalam melaksanakan tugas	-	-	58	33	91	3,36
9	Y9	Dalam menjalankan tugas, kami saling berkontribusi	-	-	58	33	91	3,36
10	Y10	Pekerjaan diselesaikan dengan tanggung jawab secara bersama-sama	-	2	59	29	91	3,29
11	Y11	Saya berkomitmen dalam menjalankan tugas	-	-	62	29	91	3,32
12	Y12	Saya memperhatikan diri saya dan rekan saya	-	-	67	24	91	3,26
13	Y13	Saya memberikan motivasi kepada rekan saya	-	3	63	25	91	3,24
14	Y14	Saya berusaha membangun suasana positif di tempat kerja	-	-	62	29	91	3,32
15	Y15	Saya memisahkan masalah pribadi dengan pekerjaan	-	-	56	35	91	3,38
16	Y16	Saya menjaga nama baik divisi, rekan dan atasan saya	-	-	54	47	91	3,41

Sumber : Data primer yang diolah, 2019

Pada tabel diatas didapatkan hasil penelitian bahwa :

1. Pada variabel kinerja karyawan memiliki masing masing indikator yaitu inisiatif, pengeluaran efektif, kerjasama dan pengaruh diri. Pada indikator inisiatif memiliki Y1,Y2,Y3,Y4,Y5 item pertanyaan. Pada item skor Y1 menunjukkan nilai rata-rata 2,96 meskipun hampir sebagian besar setuju dengan pernyataan ini tapi

masih ada yang tidak setuju dengan pernyataan ini sehingga karyawan harus diperintah dulu untuk melakukan tugas. Pada item skor Y2 menunjukkan nilai rata-rata 3,16 tentang karyawan cepat tanggap dalam menghadapi masalah dalam divisi, responden berusaha cepat tanggap dalam menghadapi persoalan di perusahaan dan berusaha menyelesaikan dengan cepat supaya tidak merugikan divisi bahkan perusahaan. item skor Y3 tentang karyawan memiliki ide/gagasan dalam menjalankan tugas menunjukkan nilai rata-rata 3,18. Pada item skor Y4 menunjukkan nilai rata-rata 3,21 tentang karyawan senantiasa aktif dalam menemukan informasi baru, responden sebagian besar setuju bahwa karyawan selalu aktif mencari ilmu pengetahuan terbaru untuk bisa mengembangkan produk produk yang ada di perusahaan. skor item Y5 menunjukkan nilai rata-rata 3,26 tentang saya mencari pengetahuan baru untuk menunjang pekerjaan.

2. Pada indikator pengeluaran efektif terdiri dari Y6 dan Y7 item pertanyaan. Item skor Y6 menunjukkan nilai rata-rata 3,13 yaitu setiap responden setuju bahwa karyawan memperkirakan setiap pengeluaran yang di lakukan pada setiap tugas, para karyawan selalu memperkirakan pengeluaran yang mereka lakukan pada menjalankan tugas atau menciptakan gagasan, agar tidak ada biaya yang membengkak dan nantinya merugikan karyawan bahkan perusahaan. Item skor Y7 menunjukkan nilai rata-rata 3,24 tentang karyawan berdiskusi dengan atasan atau bawahan untuk mengefesienkan setiap sumber daya manusia yang digunakan, keterbukaan setiap karyawan untuk selalu mengkomunikasikan apapun salah satunya keuangan sangat penting hal ini agar pimpinan dapat

mengontrol dan mengetahui berapa uang masuk atau keluar pada setiap tugas yang dilaksanakan.

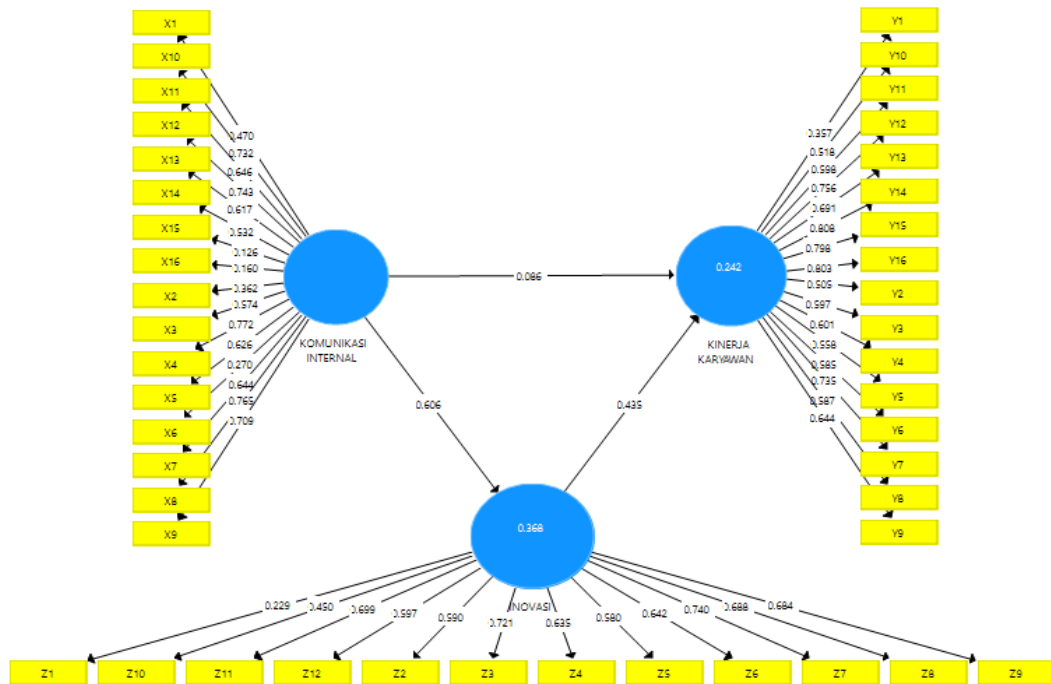
3. Pada indikator kerjasama terdapat Y8,Y9,Y10,Y11 item pertanyaan. Pada item skor Y8 menunjukkan nilai rata-rata 3,36 bahwa semua responden setuju dan sangat setuju bahwa karyawan bekerja sama dengan karyawan lain dalam melaksanakan tugas, karena Hortimart pembagian kerja sesuai divisi maka kerjasama yang erat harus terus terjaga agar setiap divisi bisa menyelesaikan semua tugas dan saling menolong. Pada item skor Y9 menunjukkan nilai rata-rata 3,36 bahwa semuanya setuju dan sangat setuju dalam menjalankan tugas, karyawan saling berkontribusi. Tidak adanya lepas tangan atau pekerjaan yang tidak dilakukan setiap karyawan memberikan dampak yang baik untuk kerjasama sehingga setiap karyawan merasa mereka dibutuhkan dan memiliki peran penting dalam setiap divisinya. Pada item skor Y10 menunjukkan nilai rata-rata 3,29 tentang pekerjaan diselesaikan dengan tanggung jawab secara bersama-sama, menjunjung tinggi kerja sama maka setiap divisi dan karyawan harus menyelesaikan setiap tugas dengan penuh tanggung jawab . Pada item skor Y11 menunjukkan nilai rata-rata 3,32 tentang berkomitmen dalam menjalankan tugas, setiap tugas yang didapat divisi maupun karyawan harus segera diselesaikan agar tidak menghambat tugas yang lain.
4. Pada indikator pengaruh terdapat Y12,Y13,Y14,15,Y16 item pertanyaan. Pada item skor Y12 menunjukkan nilai rata-rata 3,32 tentang setiap karyawan memperhatikan diri dan rekan, sikap yang saling peduli dengan rekan kerja akan memberikan setiap karyawan kepercayaan untuk selalu dibutuhkan didalam

sebuah divisi. Item skor Y13 menunjukkan nilai rata-rata 3,24 karyawan saling memberikan motivasi kepada rekan, tentu ini dilakukan untuk menjaga divisi agar tetap solid dan menghilangkan sikap acuh dari karyawan dan dapat tetap menjaga semangat disekitarnya. Pada item skor Y14 tentang karyawan berusaha membangun suasana positif di tempat kerja menunjukkan nilai rata-rata 3,32, setiap karyawan tentu menjaga suasana tempat kerja sehingga tidak ada karyawan yang merasa tidak nyaman di tempat kerja. Pada item skor Y15 menunjukkan nilai rata-rata 3,38 tentang memisahkan masalah pribadi dengan pekerjaan, sikap professional memang dituntut di setiap pekerjaan manapun hal ini supaya setiap karyawan fokus terhadap kewajiban yang harus dilakukan di tempat kerja. Item skor Y16 tentang menjaga nama baik divisi, rekan dan atasan saya menunjukkan nilai rata-rata 3,41. Mereka yang menjaga nama baik memiliki komitmen tinggi dan berusaha untuk tidak mengecewakan rekan atau perusahaan dalam menjalankan tugasnya.

### 3.2.10 Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen. Dalam menilai model dengan PLS kita mulai dengan R-square untuk setiap variabel laten dependen. Interpretasinya sama dengan interpretasi pada regresi. Perubahan nilai R-squares dapat di gunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen untuk konstruk dependen uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. (Ghozali, 2006:26)

**Gambar 3.1**  
**Model PLS**



Sumber : Data yang diolah, 2019

**Tabel 3.58**  
**Nilai R-Square**

	R-Square
Kinerja Karyawan	0,420
Inovasi	0,306

Sumber : Data Primer yang di olah, 2019

Penelitian ini menggunakan 2 buah variabel yang dipengaruhi oleh variabel lainnya yaitu komunikasi internal yang dipengaruhi oleh inovasi, variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh komunikasi internal, dan variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh inovasi. Nilai R-Square dipergunakan untuk mengukur seberapa besar pengaruh laten independent tertentu terhadap variabel laten dependen.

Tabel 3.52 menunjukkan nilai untuk variabel kinerja karyawan diperoleh sebesar Nilai R-Square ( $R^2$ ) sebesar 0,420 dan inovasi 0,306. Hasil  $R^2$  sebesar 0,67, 0,33 dan 0,19 mengindikasikan bahwa model baik, moderat, dan lemah. Hasil ini menunjukkan 42% variabel dapat dijelaskan oleh komunikasi internal dan 30% variabel inovasi juga dapat dijelaskan oleh komunikasi internal.

### 3.2.6 Pengujian Hipotesis

Signifikansi parameter diestimasi untuk memberikan informasi yang berguna mengenai hubungan variabel-variabel penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada *result for inner weight*.

**Tabel 3.59**

***Result For Inner Weights***

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation	T Statistics	P Values
Komunikasi Internal > Kinerja Karyawan	0,349	0,405	0,116	3,025	0.000
Komunikasi Internal > Inovasi	0,606	0,645	0,064	9,447	0.000
Inovasi > Kinerja Karyawan	0,487	0,520	0,092	5,265	0.000

*Sumber : Data Primer yang di olah, 2019*

Dalam PLS pengujian secara statistik pada hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan adalah metode *bootstrapping* terhadap sampel. Pengujian dengan *bootstrapping* juga dimaksudkan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian. Hasil pengujian dengan *bootstrapping* dari analisis PLS adalah sebagai berikut :

1. Pengujian hipotesis 1 (Terdapat pengaruh positif antara komunikasi internal terhadap kinerja karyawan )

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa hubungan variabel antara komunikasi internal dengan kinerja karyawan menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,349 dengan nilai t sebesar 3,025. Nilai tersebut berarti lebih besar dari t tabel (1,96). Hasil ini berarti membuktikan bahwa antara komunikasi internal terhadap kinerja karyawan terdapat pengaruh positif, Sehingga hipotesis 1 di terima.

2. Pengujian hipotesis 2 (Terdapat pengaruh positif antara komunikasi internal terhadap inovasi )

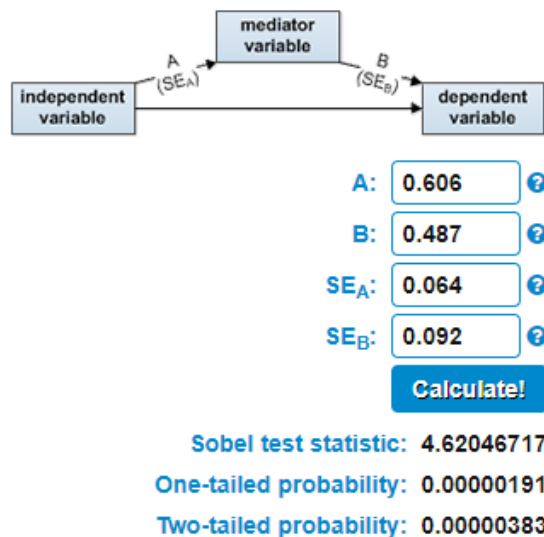
Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa hubungan variabel antara komunikasi internal dengan inovasi menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,606 dengan nilai t sebesar 9,447. nilai tersebut berarti lebih besar dari t tabel (1,96). Hasil ini berarti membuktikan bahwa antara komunikasi internal terhadap inovasi terdapat pengaruh positif. Hasil hipotesis ini juga menunjukkan hasil yang paling besar diantara lainnya.

3. Pengujian Hipotesis 3 (Terdapat pengaruh positif antara inovasi terhadap kinerja karyawan)

Hasil pengujian hipotesis ketiga menunjukkan bahwa hubungan variabel antara inovasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,487 dengan nilai t sebesar 5,265. nilai tersebut berarti lebih besar dari t tabel (1,96). Hasil ini berarti membuktikan bahwa antara inovasi terhadap kinerja karyawan terdapat pengaruh positif. Berikut merupakan hasil uji sobel terhadap variabel intervening :

**Gambar 3.2**

**Uji sobel**



Hasil analisis menggunakan kalkulator tes sobel menunjukkan nilai statistic (*z-value*) untuk pengaruh variabel inovasi sebagai variabel intervening antara variabel komunikasi internal dan kinerja karyawan yaitu sebesar 4.62046717 dan signifikan pada *one-tailed probability* dengan angka 0.0000191 dan *two-tailed probability* 0.00000383. Nilai t hitung ini dibandingkan dengan nilai t tabel yaitu >



1,96. Begitu juga dengan nilai signifikansi yaitu  $< 0,05$  agar bisa dinyatakan signifikan selain inovasi.

Hal ini sesuai dengan teori menurut Baron dan Kenny (1986) mediasi penuh (*fully mediated*) akan terjadi bila apabila pengaruh variabel pemediasi terhadap variabel dependen signifikan sementara pengaruh variabel independen terhadap pemediasi tidak signifikan. Sebaliknya apabila pengaruh variabel dependen terhadap variabel pemediasi signifikan dan pengaruh variabel independen terhadap variabel pemediasi juga signifikan maka dapat dikatakan bahwa hasil temuan penelitian ini mendukung pengaruh mediasi secara parsial (*partially mediated*). Sehingga bisa disimpulkan bahwa pengaruh dari variabel inovasi sebagai intervening signifikan, serta pengaruh intervening berpengaruh secara parsial.