

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada saat ini, dalam konteks Negara Kesatuan Republik Indonesia, otonomi daerah mendorong daerah untuk lebih bersemangat dalam mencari sumber dana guna membiayai semua pengeluaran pemerintah daerah dalam rangka pembangunan dan penyelenggaraan pemerintahan. Oleh karena itu, pemerintah daerah dituntut agar mampu melaksanakan pembangunan wilayah dengan didukung oleh kemampuan keuangan pemerintah untuk membiayai segala kebutuhan yang bertujuan meningkatkan pembangunan wilayah.

Pemerintah telah mengeluarkan undang-undang terbaru yang mengatur tentang pemerintah daerah, yakni Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 yang merupakan amendemen dari UU Nomor 32 Tahun 2004 tentang Perimbangan Pemerintah Pusat dan Daerah. Dengan adanya undang-undang daerah ini, setiap wilayah diharapkan dapat membangun daerahnya secara menyeluruh dalam semua aspek kehidupan, bukan hanya terpusat pada perkembangan di perkotaan. Oleh karena itu, dengan adanya undang-undang wilayah ini, pemerintah daerah diberikan kewenangan yang luas serta bertanggung jawab. Dalam upaya mencapai pembangunan wilayah yang berkualitas, pemerintah membentuk beberapa organisasi pemerintahan yang dikenal sebagai Satuan Kerja Perangkat Daerah atau lebih dikenal dengan sebutan "SKPD". Dengan adanya SKPD ini, diharapkan dapat membantu kinerja pemerintah daerah dalam membangun wilayah yang berkualitas.

Organisasi adalah entitas atau tempat di mana dua orang atau lebih berinteraksi secara sosial untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi. Terdapat dua jenis organisasi, yaitu organisasi resmi dan informal. Organisasi resmi adalah unit kerja yang didirikan atau disusun secara formal, dengan kata lain, organisasi resmi adalah unit kerja yang telah resmi atau ditetapkan oleh pihak yang berwenang. Sebaliknya, organisasi informal atau non resmi adalah unit kerja yang tidak formal karena semua kegiatan dilakukan secara spontan dan berdasarkan kebutuhan yang ada di sekitarnya. Organisasi atau lembaga, baik swasta maupun pemerintahan, adalah kumpulan individu atau sistem yang melalui hierarki atau struktur kerja tertentu berupaya mencapai tujuan yang ditetapkan.

Organisasi terbentuk karena dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kesamaan visi, misi, dan tujuan dari sekelompok individu. Tujuan organisasi merupakan landasan kegiatan organisasi, karena tanpa tujuan yang jelas, organisasi akan kehilangan arah. Tujuan suatu organisasi harus diungkapkan secara eksplisit agar kegiatan yang dilakukan dapat berorientasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk mencapai tujuan organisasi, diperlukan manajemen dalam organisasi. Dengan adanya manajemen, organisasi akan terorganisir dengan baik, karena didukung oleh empat fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Dalam pelaksanaan manajemen, komunikasi organisasi menjadi aspek yang penting. Terry (2008: 207) berpendapat bahwa kemampuan utama yang dibutuhkan oleh seorang manajer adalah kemampuan untuk berkomunikasi secara efisien dalam organisasi. Seorang manajer yang tidak dapat menyampaikan pekerjaan yang diinginkan tidak akan berhasil

menyelesaikan tugas tersebut. Sebaliknya, jika pegawai tidak dapat berkomunikasi dengan lancar dengan seorang manajer, data yang diperlukan untuk mengelola dengan sukses akan terhalang. Menurut pendapat Terry, tanpa adanya komunikasi dalam sebuah organisasi, fungsi manajemen tidak akan berjalan dengan baik dan tujuan organisasi tidak akan tercapai. Oleh karena itu, komunikasi organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi.

Komunikasi merupakan hal yang sangat diperlukan dalam setiap organisasi, baik itu organisasi swasta maupun organisasi publik. Berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 28 Tahun 2011 tentang Pedoman Umum Komunikasi Organisasi di Lingkungan Instansi Pemerintah, untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau selalu berubah serta mencapai visi, misi, dan tujuan instansi pemerintah, komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan bertukar pesan organisasi dalam jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain, baik secara formal maupun informal. Komunikasi hierarkis dalam organisasi pemerintah merupakan cara untuk mencapai tujuan kantor pemerintah, terutama dalam memberikan jenis bantuan publik yang berkualitas. Karena komunikasi dibutuhkan oleh suatu organisasi untuk mencapai tujuannya, penting untuk menjaga komunikasi dalam organisasi publik. Anggota organisasi akan dapat saling memahami, berbagi ide, dan bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi jika terdapat komunikasi yang efektif dalam organisasi tersebut.

Menurut Peraturan Daerah Provinsi Jawa Tengah Nomor 6 tahun 2008 tentang Organisasi dan Tata Kerja Dinas Daerah Provinsi Jawa Tengah, Dinas

Pendapatan dan Pengelolaan Aset Daerah memiliki peran utama dalam melaksanakan urusan pemerintah daerah di bidang pendapatan dan pengelolaan aset daerah berdasarkan prinsip otonomi daerah dan tugas pembantuan. Namun, pada tanggal 1 Januari 2017, Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Aset Daerah (DPPAD) berganti nama menjadi Badan Pengelola Pendapatan Daerah (BPPD) Provinsi Jawa Tengah sesuai dengan Peraturan Daerah Nomor 9 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah Provinsi Jawa Tengah sebagai bagian dari pelaksanaan pemerintahan Provinsi Jawa Tengah, serta Peraturan Gubernur Nomor 81 Tahun 2016 tentang Organisasi dan Tata Kerja Badan Pengelola Pendapatan Daerah (BPPD) Provinsi Jawa Tengah.

Pendapatan Daerah adalah hak yang diakui oleh pemerintah daerah sebagai penambah kekayaan bersih seseorang. Seluruh pendapatan yang menjadi hak daerah dalam satu tahun anggaran termasuk dalam kategori pendapatan daerah. Menurut Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Keuangan Daerah, sumber pendapatan daerah terdiri dari tiga elemen, yaitu:

- 1) Pendapatan Asli Daerah (PAD)
- 2) Dana Perimbangan
- 3) Pendapatan lainnya yang sah.

Dalam penelitian ini, lokasi penelitian dipilih di Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD) Kota Semarang II, salah satu Unit Pelaksana Teknis (UPT) dari Badan Pengelola Pendapatan Daerah (BPPD) Provinsi Jawa Tengah. Fokus penelitian ini adalah pada bidang Pajak Daerah, yang merupakan salah satu

komponen dari Pendapatan Asli Daerah (PAD), terutama Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) dan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBNKB). Selain itu, administrasi juga merupakan elemen penting yang mempengaruhi pelaksanaan tugas, selain hierarki organisasi. Tugas pelopor dimana bertujuan akhir untuk memberikan pengaruh yang baik kepada bawahannya juga sangat mendasar sehingga nantinya target pelaksanaan yang representatif dan tujuan hirarkis dapat tercapai dengan sempurna.

Prestasi kerja atau hasil kerja merupakan hasil pencapaian yang diperoleh dalam pelaksanaan kegiatan atau proyek yang telah dirancang untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi. Kinerja ini dipengaruhi oleh berbagai faktor dan dilakukan dalam rentang waktu tertentu. Satuan waktu yang digunakan oleh Sumber Daya Manusia dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaan mereka, sesuai dengan beban tugas yang mereka emban, dapat dianggap sebagai indikator dari "kinerja" atau "hasil kerja", baik dalam hal kualitas maupun kuantitas. (A.A Anwar Prabu Mangkunegara 2014:9)

Kesuksesan organisasi dikaitkan sebagian dengan kinerja individu. Kepuasan kerja diharapkan akan dihasilkan dari kehadiran pegawai dengan semangat dan kapabilitas yang tinggi. Namun, tidak semua pegawai memiliki keterampilan, kemampuan, atau semangat tinggi yang diperlukan untuk melaksanakan tugasnya sesuai dengan harapan organisasi. Setiap organisasi yang memiliki orang-orang dimana memiliki harapan akan kinerja yang baik.

Ilmu administrasi negara yang pelaksanaannya memerlukan alat merupakan mata pelajaran terkait adalah alat yang membantu administrasi publik. Ilmuwan melihat siklus korespondensi yang terjadi di dalam asosiasi sejauh administrasi terbuka, yaitu korespondensi di dalam asosiasi telah diatur sebelumnya melalui interaksi administrasi yang memberikan desain hierarkis. Jadi agar korespondensi otoritatif benar-benar berjalan, asosiasi membingkai konstruksi hierarkis, dengan desain otoritatif, korespondensi di dalam asosiasi akan secara otomatis mengikuti perkembangan desain hierarkis. Secara khusus, kepemimpinan memainkan peran penting dalam mengelola dan mengawasi kinerja pegawai dimana spesialis menganggap konstruksi otoritatif sebagai premis korespondensi hierarkis.

Proses pengarahan tugas dari pimpinan kepada bawahannya dalam pelaksanaan suatu pekerjaan atau memancing hasil kerja bawahan kepada pimpinan dalam rangka menjaga kondusifitas organisasi dapat berdampak pada kinerja pegawai. Ketika suatu pekerjaan atau tugas memenuhi tujuan kinerja yang telah ditentukan, itu dianggap sebagai kinerja pegawai yang baik. Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD) Kota Semarang II memberikan berbagai layanan, salah satunya adalah penerimaan Pajak Kendaraan Bermotor (PKB) dan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor (BBNKB) serta layanan lainnya. Penting bagi kami untuk menyediakan layanan yang optimal dan memastikan pencapaian tujuan yang baru saja ditetapkan. Informasi mengenai pencapaian kinerja layanan UPPD Kota Semarang II dapat ditemukan secara bersamaan dalam tabel 1.1 berikut ini:

**Tabel 1 1 Pencapaian Kinerja Pelayanan Unit Pelayanan Pendapatan Daerah
(UPPD) Kota Semarang II**

Indikator Kinerja		Target Renstra SKPD Tahun ke-					Realisasi Capaian Tahun ke-				
		2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022
Program Penerimaan Pendapatan Daerah											
1	Persentase Penerimaan Pajak Surat Kendaraan Bermotor	70,13	75,68	86,25	94,56	96,78	60,87	63,17	72,78	79,88	83,54
2	Persentase Penerimaan Bea Balik Nama Kendaraan Bermotor	69,46	72,59	78,89	82,56	85,45	62,23	65,79	70,43	75,27	77,61

Sumber : diolah dari Renstra Badan Pengelolaan Pendapatan Daerah Provinsi Jawa Tengah Tahun 2018-2023

Melihat tabel pencapaian kinerja diatas, tingkat pendapatan pajak surat kendaraan bermotor dari tahun 2018-2022 belum mencapai target yang ditetapkan. Tahun 2018, dengan target 70,13, namun pencapaiannya sebesar 60,87. Pada tahun 2019 dengan target 75,68, organisasi dapat mencapai 63,17. Pada tahun 2020 targetnya adalah 86,25 sedangkan realisasinya adalah 72,78. Dengan target 94,56 dan hasil 79,88 pada 2021. Pada 2022, dengan target 96,78 dan angka realisasinya sebesar 83,54. Sementara itu, tingkat pungutan penerimaan bea balik nama

kendaraan bermotor periode 2018-2022 belum mencapai. Hal ini menunjukkan bahwa proses pelayanan masih belum ideal. Capaian kinerja yang belum mencapai apa yang diharapkan mungkin merupakan tanda bahwa kepemimpinan belum sepenuhnya menerapkan strategi komunikasi organisasi atau bahwa tujuan organisasi belum tercapai secara maksimal.

Prioritas perlu dipertajam, sebagai pelaksana program mereka perlu dikoordinasikan, dan kinerja perlu diperbaiki guna meningkatkan hasil yang telah dicapai. Hal ini akan memungkinkan mereka untuk memberikan pelayanan yang setransparan mungkin kepada masyarakat di bidang pelayanan Pajak Daerah dan Retribusi Daerah Kota Semarang, dan mereka perlu berusaha untuk membuat masyarakat lebih sadar akan tanggung jawab mereka dan lebih terlibat dalam melaksanakannya dalam melakukan pembayaran untuk keperluan pemungutan pajak dan retribusi.

Berdasarkan latar belakang, diketahui bahwa komunikasi organisasi dan kepemimpinan di Unit Pelayanan Pendapatan Daerah masih kurang efektif. Akibatnya, beberapa pekerjaan mungkin tidak terkoordinasi dengan baik, sehingga terjadi ketidakefektifan. Komunikasi sangat penting dalam suatu organisasi jika pekerjaan antara pegawai dan atasan harus terkoordinasi dengan baik. Kualitas media, khususnya sarana komunikasi yang digunakan untuk menyampaikan informasi, cara atasan atau pemimpin menyampaikan pesan kepada pegawai, dan cara fungsi komunikasi dalam suatu organisasi merupakan contoh komunikasi yang efektif dalam suatu organisasi. Selain itu, posisi kepemimpinan diperlukan untuk memberikan pengaruh, mendelegasikan tanggung jawab, dan memantau kinerja

pegawai. Oleh karena pentingnya komunikasi organisasi dan kepemimpinan itulah yang membuat peneliti berminat untuk melakukan penelitian dengan judul Pengaruh Komunikasi Organisasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD) Kota Semarang II.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah Komunikasi Organisasi (X1) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y) di Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD) Kota Semarang II?
2. Apakah Kepemimpinan (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y) di Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD) Kota Semarang II?
3. Apakah Komunikasi Organisasi (X1) dan Kepemimpinan (X2) berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y) di Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD) Kota Semarang II?

1.3 Tujuan Penelitian

Berkaitan dengan rumusan masalah, maka tujuan penelitian meliputi:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai di Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD) Kota Semarang II.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD) Kota Semarang II.

3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komunikasi organisasi dan kepemimpinan dengan kinerja pegawai di Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD) Kota Semarang II.

1.4 Kegunaan Penelitian

Kegunaan Penelitian adalah sebagai berikut :

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Diharapkan penelitian ini dapat berkontribusi pada teori ilmu sosial dan ilmu politik, administrasi publik pada umumnya, dan manajemen publik, yang berfokus pada dampak kepemimpinan dan komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Adapun kegunaan praktis dalam penelitian ini adalah dapat berguna bagi :

1. Bagi Penulis

Diharapkan penelitian ini akan meningkatkan pemahaman kita tentang bagaimana kepemimpinan dan komunikasi dalam suatu organisasi mempengaruhi kinerja pegawai.

2. Bagi Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD) Kota Semarang II

Melalui hasil penelitian tersebut diharapkan dapat memberikan masukan bagi Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD) Kota Semarang II dalam rangka menciptakan *Good Governance*, dalam hal ini yaitu pencapaian tujuan organisasi

melalui pengaruh komunikasi organisasi dan kepemimpinan dengan kinerja pegawai.

3. Bagi Fakultas

Dalam hal ini harus dapat memasukkan dan memberikan referensi untuk penelitian ilmiah, dan harus dapat digunakan sebagai informasi tambahan mengenai analisis kinerja pegawai.

1.5 Kerangka Teori

1.5.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai literatur peneliti dalam melakukan penelitian sehingga dapat memperkaya teori untuk mengkaji penelitian yang dilakukan.

Tabel 1 2 Penelitian Terdahulu

No	Judul	Penulis	Tahun	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Dampak Kepemimpinan, komunikasi dalam organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Distro Brown Division Surakarta	Aris Teguh Mardiyanto	2013	Pendekatan Kuantitatif dengan uji t, uji f, dan uji koefisien determinan	Hasil uji t menunjukkan bahwa secara individual, variabel kepemimpinan, komunikasi dalam organisasi, dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Uji f menunjukkan bahwa secara bersama-sama, variabel

					<p>kepemimpinan, komunikasi dalam organisasi, dan motivasi kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil uji koefisien determinasi menunjukkan bahwa 62% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen yang diteliti. Sisanya 38% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian.</p>
2.	Efektivitas komunikasi antarpribadi pimpinan dan produktivitas kerja	Irna Ristiana Siregar	2016	Pendekatan korelasional dengan kuesioner dan observasi	<p>Berdasarkan analisis Koefisien Korelasi Spearman menggunakan skala Guilford, ditemukan hubungan yang sangat tinggi antara efektivitas komunikasi antarpribadi dan produktivitas kerja sebesar 92,16%.</p>
3.	Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai	Taufiq Ainur Rizqi	2016	Pendekatan kuantitatif dengan analisis regresi berganda	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan komunikasi organisasi secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel kepemimpinan secara individu tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja</p>

					pegawai, sementara variabel komunikasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Komunikasi juga merupakan variabel dominan yang mempengaruhi kinerja pegawai.
4.	Dampak Komunikasi Efektif pada Kinerja Organisasi	Shonubi, A.O & Akintaro, A.A	2016	Penelitian ini didasarkan pada serangkaian studi empiris mengenai komunikasi dan kinerja organisasi. Penemuan dalam penelitian sebelumnya telah memvalidasi hubungan sinergis antara pendekatan komunikasi dan efisiensi kinerja organisasi.	Temuan penelitian menunjukkan bahwa untuk mencapai kinerja organisasi yang efektif dan efisien, manajer perlu menerapkan pendekatan yang melibatkan bawahan, menjelaskan ide dengan jelas sebelum berkomunikasi, memahami konteks fisik dan sosial dalam berkomunikasi, menganalisis tujuan komunikasi secara menyeluruh, mendorong semua individu yang terlibat dalam komunikasi menjadi pendengar yang baik, mengambil tindakan segera melalui komunikasi, dan mengimplementasikan mekanisme umpan balik dan tindak lanjut yang efektif.
5.	Efektivitas Komunikasi	Aizun Najih	2017	Penelitian ini menggunakan	Hasil perhitungan menunjukkan bahwa

	Organisasi Pimpin dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang			metode penelitian kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, kuesioner, dan studi dokumentasi.	efektivitas komunikasi organisasi yang dilakukan oleh pimpinan berpengaruh sebesar 39,3% terhadap kinerja pegawai. Selain itu, kepuasan kerja juga memiliki pengaruh sebesar 38,9% terhadap kinerja pegawai. Semakin tinggi efektivitas komunikasi organisasi yang dilakukan oleh pimpinan, maka kinerja pegawai juga akan semakin tinggi.
6.	Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kualitas Layanan Pegawai di Kantor Kota Gorontalo	Zusri Abdussamad	2017	Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kuantitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui data primer, observasi, kuesioner, dan dokumentasi.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komunikasi Organisasi, yang terdiri dari komunikasi Internal dan Komunikasi Eksternal, secara simultan mempengaruhi kualitas layanan pegawai di Kantor Kota Gorontalo sebesar 75,7%. Secara terpisah, komunikasi internal berpengaruh sebesar 66,2% terhadap kualitas layanan, sedangkan komunikasi eksternal berpengaruh sebesar 21,5%.
7	Analisis Gaya Kepemimpinan	P. Paisal	2019	Metode analisis yang digunakan	Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap

	Terhadap Kinerja Pegawai			terdiri dari metode kualitatif dan kuantitatif dengan pengolahan data menggunakan SPSS	kinerja (10,492). Gaya kepemimpinan suportif dominan (3,705).
8	Revitalisasi Kepemimpinan Kolektif-Kolegial dalam Membangun Efektivitas Komunikasi Organisasi Pesantren (Studi Interaksionisme Simbolik di Pondok Pesantren Jombang)	Devi Pramitha	2020	Pendekatan kualitatif dengan metode interaksionisme simbolik	Kepemimpinan kolektif-kolegial cocok untuk pondok pesantren yang berbentuk yayasan dan besar. Komunikasi top-down dan bottom-up diamati.

Aris Teguh Mardiyanto melakukan penelitian mengenai dampak kepemimpinan, komunikasi organisasi, dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di Distro Brown Division Surakarta. Metode penelitian yang digunakan adalah metode Pendekatan Kuantitatif dengan melakukan uji t, uji f, dan uji koefisien determinan. Berdasarkan hasil uji t, terbukti bahwa variabel kepemimpinan, komunikasi organisasi, dan motivasi kerja secara individual berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hasil uji f juga menunjukkan bahwa secara bersama-sama, variabel-variabel tersebut memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Melalui uji koefisien determinasi, diperoleh

nilai R^2 sebesar 0,620 yang menunjukkan bahwa 62% variasi kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam penelitian ini. Sisanya, 38% dipengaruhi oleh variabel independent lain yang tidak termasuk dalam model penelitian (Teguh, Aris, 2013).

Penelitian Irna Ristiana juga sejalan dengan temuan sebelumnya. Irna Ristiana melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh efektivitas komunikasi antarpribadi pimpinan terhadap produktivitas kerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Padangsidimpuan. Metode penelitian yang digunakan adalah metode korelasional dengan pengumpulan data menggunakan kuesioner dan observasi. Hasil perhitungan menggunakan koefisien korelasi spearman menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sangat tinggi antara efektivitas komunikasi antarpribadi dan produktivitas kerja pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Padangsidimpuan, dengan tingkat hubungan sebesar 92,16% (Ristiana, Irna, 2016).

Selanjutnya, Taufiq Ainur Rizqi melakukan penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan dan komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai di PT. Telekomunikasi Indonesia, TBK Witel Jatim Selatan. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif dengan analisis regresi berganda. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dan komunikasi organisasi memiliki pengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai. Namun, secara individu, variabel kepemimpinan tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sementara variabel komunikasi organisasi memiliki pengaruh

signifikan terhadap kinerja pegawai. Lebih lanjut, variabel komunikasi organisasi juga memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja pegawai (Ainur, Taufiq, 2016).

Shonubi dan Akintaro melakukan penelitian untuk menganalisa pengaruh komunikasi efektif terhadap kinerja organisasi. Metode penelitian yang digunakan berdasarkan pada serangkaian studi empiris komunikasi dan kinerja organisasi. Tidak diragukan bahwa temuan dari penelitian yang ada telah memvalidasi hubungan yang sinergis antara pendekatan komunikasi dan efisiensi penampilan organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa untuk menciptakan kinerja organisasi yang efektif dan efisiensi, manajer harus merangkul bawahannya dan diperlukan kejelasan ide sebelum dikomunikasikan kepada bawahan, perlunya memahami lingkungan fisik dan manusia ketika berkomunikasi, tujuan komunikasi harus dianalisis secara menyeluruh dan semua pihak yang terlibat didalam komunikasi antar individu harus didorong untuk menjadi pendengar yang baik; tindakan yang harus diambil sesegera mungkin harus disertai dan diselesaikan melalui komunikasi; dan terakhir, umpan balik dan proses mekanisme tindak lanjut harus berhasil untuk menciptakan komunikasi yang efektif. (Shonubi dan Akintaro, 2016).

Aizun Najih melakukan penelitian mengenai efektivitas komunikasi organisasi pimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara, kuesioner, dan studi dokumentasi. Berdasarkan perhitungan yang dilakukan, ditemukan bahwa efektivitas komunikasi organisasi memiliki pengaruh sebesar

39,3% terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi efektivitas komunikasi organisasi yang dilakukan oleh pimpinan, maka semakin tinggi pula kinerja pegawai. Selain itu, kepuasan kerja juga memiliki pengaruh sebesar 38,9% terhadap kinerja pegawai (Najih, Aizun, 2017).

Zusri Abdussamad melakukan analisis mengenai pengaruh komunikasi organisasi, yang terdiri dari komunikasi internal dan komunikasi eksternal, secara simultan terhadap kualitas layanan pegawai di Kantor Dinas Kota Gorontalo. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kuantitatif deskriptif dengan menggunakan teknik pengumpulan data melalui data primer, observasi, kuesioner, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi organisasi, yang terdiri dari komunikasi internal dan komunikasi eksternal, secara simultan memiliki pengaruh sebesar 75,7% terhadap kualitas pelayanan pegawai di Kantor Dinas Kota Gorontalo (Abdussamad, Zusri, 2017).

P.Paisal melakukan analisis dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Dalam penelitiannya, ditemukan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai dengan nilai sebesar 10,492. Lebih lanjut, terdapat satu gaya kepemimpinan yang dominan berpengaruh terhadap kinerja, yaitu gaya kepemimpinan yang suportif dengan nilai sebesar 3,705. Berdasarkan temuan tersebut, disimpulkan bahwa perusahaan sebaiknya tetap mempertahankan gaya kepemimpinan yang suportif guna meningkatkan kinerja pegawai (Paisal, P., 2019).

Dari hasil penelitian terdahulu, terlihat bahwa memiliki beberapa persamaan maupun perbedaan. Adapun kesamaan dalam hal menggunakan beberapa teori yang sudah ada, tapi adapula perbedaan yang meliputi fokus penelitian yang peneliti ambil mengambil 2 variabel bebas yakni komunikasi organisasi dan kepemimpinan serta 1 variabel terikat yakni kinerja pegawai. Selain itu, lokasi penelitian juga turut menjadi pembeda dengan penelitian-penelitian terdahulu. Devi Pramitha melakukan analisis mengenai perilaku kepemimpinan kolektif-kolegial dan model komunikasi organisasi pesantren dengan menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian ini mengadopsi rancangan interaksionisme simbolik sebagai metodologi dengan mengumpulkan data melalui wawancara mendalam, observasi partisipan, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan kolektif-kolegial, khususnya dalam bentuk partisipatif-demokratis dan partisipatif-konsultatif, sangat cocok diterapkan di pondok pesantren yang besar dan berbentuk yayasan. Selain itu, terdapat dua model komunikasi organisasi yang digunakan, yaitu komunikasi "*top down*" dan "*bottom-up*". Pendekatan "*top-down*" melibatkan penyampaian instruksi dari atasan kepada bawahan tanpa melibatkan interaksi yang mendalam, sedangkan pendekatan "*bottom-up*" melibatkan umpan balik dari bawahan terkait instruksi yang diberikan oleh atasan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Devi Pramitha mengenai perilaku kepemimpinan kolektif-kolegial dan model komunikasi organisasi pesantren, kedua pendekatan tersebut diamati. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif dengan melibatkan wawancara mendalam, observasi partisipan, dan studi dokumentasi. Temuan penelitian menyimpulkan bahwa

kepemimpinan kolektif-kolegial, terutama dalam bentuk partisipatif-demokratis dan partisipatif-konsultatif, cocok diterapkan di pondok pesantren yang besar dan berbentuk yayasan (Pramitha, Devi, 2020).

1.5.2 Administrasi Publik

Administrasi berasal dari kata *to admin* yang artinya mengatur. Secara etimologis, administrasi dapat diartikan sebagai tindakan dalam mengawasi data, individu, properti untuk mencapai tujuan yang terakumulasi dalam asosiasi. Sebaliknya, administrasi, dalam arti luas, mengacu pada tindakan kooperatif yang diambil oleh individu atau kelompok individu untuk mencapai hasil yang diinginkan. Namun, tidak semua kegiatan kerja sama antar individu memenuhi syarat sebagai administrasi (Sukidin, 2009: 4-8).

Menurut Chandler dan Plano dalam Keban (2008:3) proses di mana sumber daya dan personel publik diatur dan dikoordinasikan untuk merumuskan, melaksanakan, dan mengawasi keputusan mengenai kebijakan publik dikenal sebagai administrasi publik. Kedua pencipta, Chandler dan Plano, juga memahami bahwa manajemen kebijakan adalah keahlian dan ilmu yang ditujukan untuk menangani kepentingan publik dan melakukan berbagai usaha terdegradasi. Selain itu, tujuan administrasi publik sebagai bidang keilmuan adalah untuk meningkatkan atau menyempurnakan pelayanan publik, khususnya di bidang keuangan, sumber daya manusia, dan organisasi.

Kalangan ilmuwan Administrasi Publik, seperti John M. Pfiffner dan Robert V. Presthus dalam Syafiie (2010 : 23) memberikan definisi Administrasi Publik sebagai berikut :

- 1) Keahlian pemerintahan yang telah ditentukan oleh badan perwakilan politik termasuk dalam administrasi publik.
- 2) Administrasi publik dapat dipahami sebagai koordinasi upaya individu dan kolektif untuk melaksanakan keahlian pemerintah. ini pada dasarnya menggabungkan pekerjaan sehari-hari otoritas Publik
- 3) Di seluruh dunia, implementasi kebijakan adalah suatu siklus yang melibatkan pelaksanaan strategi, kepemimpinan, kapasitas, dan metode Pemerintah, yang tidak terlalu beragam, memberikan landasan dan motivasi bagi upaya berbagai individu

Menurut sejumlah ahli, definisi administrasi publik di atas membawa kita pada kesimpulan bahwa administrasi publik adalah bidang ilmu yang berfokus pada pencarian solusi masalah publik melalui kemajuan organisasi atau individu. Dalam implementasi kebijakan terdapat siklus pemilahan SDM dan staf publik dimana hal ini mengingat untuk administrasi publik.

1.5.3 Manajemen Publik

Menurut Mary Parker Follett dalam Hariani (2013:6) mendefinisikan manajemen sebagai spesialisasi menyelesaikan sesuatu melalui orang lain. Menurut definisi ini, manajer mencapai tujuan organisasi dengan mendelegasikan tugas-tugas tertentu kepada orang lain daripada melaksanakannya sendiri. Sedangkan menurut Henry Simamora (2001) dalam Pasolong (2007: 3) menyatakan bahwa

manajemen adalah proses pemanfaatan manusia dan bahan mentah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengurus diperlukan dalam setiap perkumpulan karena pengurus merupakan suatu kemampuan yang dilakukan oleh pimpinan yang berhubungan dengan orang lain untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan memanfaatkan kekayaan yang terdapat dalam perkumpulan.

Overman dalam Keban (2008:92), berpendapat bahwa manajemen publik adalah studi interdisipliner dari aspek umum organisasi yang menggabungkan sumber daya manusia, keuangan, fisik, informasi, dan politik dengan fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian lainnya.

J. Steven Ott, Albert C. Hyde dan Jay M. Shafritz (1991) dalam Pasolong (2007:83), berpendapat bahwa selama tahun 1990-an, administrasi publik mengalami masa kemajuan dengan beberapa isu utama yang akan sangat sulit, untuk lebih spesifik: privatisasi sebagai alternatif penyediaan layanan publik pemerintah, rasionalitas dan akuntabilitas, kontrol dan perencanaan, keuangan dan penganggaran, dan produktivitas sumber daya manusia.

Mengingat pemahaman para eksekutif menurut beberapa ahli, dapat disimpulkan bahwa didalam manajemen publik terdapat fungsi manajemen yaitu *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* dan bagi Pemerintah diperlukan untuk memberikan pelayanan publik.

1.5.4 Kinerja Pegawai (Y)

Menurut Mangkunegara (2013:67) Konsep kinerja disebut juga prestasi kerja mengacu pada kualitas dan kuantitas hasil kerja seorang pegawai dalam

memenuhi tanggung jawabnya. Rummler dan Brache (1995) dalam Sudarmanto (2014:7) membahas gagasan kinerja menyarankan tiga tingkat kinerja yaitu :

1. Sasaran usaha pada tingkat atau unit analisis organisasi adalah kinerja organisasi. Manajemen organisasi, desain organisasi, dan tujuan semuanya berperan dalam tingkat kinerja ini.
2. Kinerja di seluruh proses produksi produk atau jasa disebut sebagai kinerja proses. Eksekusi pada tingkat siklus ini dipengaruhi oleh tujuan proses, rencana proses, dan interaksi dewan.
3. Pengiriman atau kemanjuran pada tingkat pegawai atau pekerjaan adalah kinerja individu atau pekerjaan. Karakteristik individu, serta tujuan pekerjaan, rancangan, dan manajemen, mempengaruhi kinerja pada tingkat ini.

Penilaian di atas menunjukkan tiga derajat eksekusi, mulai dari eksekusi hirarkis, eksekusi proses, dan eksekusi individual. Meskipun pada kenyataannya setiap tingkat kinerja memiliki hasil yang berbeda, keduanya memiliki tujuan yaitu keinginan untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi dengan ukuran yang berbeda-beda.

Menurut buku Sudarmanto (2009:11), John Miner memiliki argument yang selaras dengan Gomez (2003:142) yang dimana mereka mengutarakan terdapat 4 dimensi yang dapat dijadikan indikator penilaian kinerja, yakni sebagai berikut :

1. Kualitas, yaitu berbicara tentang seberapa tingkat kesalahan dan/atau kerusakan serta kecermatan dari para pegawai;

2. Kuantitas, yaitu berbicara tentang seberapa banyak jumlah pekerjaan yang dihasilkan;
3. Penggunaan waktu didalam lingkungan kerja, yaitu berbicara tentang tingkat ketidakhadiran pegawai maupun keterlambatan serta seberapa banyak waktu kerja efektif/jam kerja yang hilang;
4. Proses kerjasama yang terjalin satu sama lain ketika bekerja.

Kinerja individu memiliki beberapa aspek yang dapat dijadikan tolak ukur untuk menilai sebuah kinerja. Dari sudut pandang tersebut di atas, terdapat beberapa tolak ukur kinerja, antara lain kuantitas, kualitas, pemanfaatan waktu kerja, dan kerjasama dengan rekan kerja. Rahadi mengusulkan lima dimensi kinerja selain empat dimensi tersebut yang ditambah dengan kemampuan berkolaborasi. Rahadi (2010 : 9) kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai. Kinerja pegawai yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut :

1. Kuantitas dari hasil
2. Kualitas dari hasil
3. Ketepatan waktu dari hasil
4. Kehadiran
5. Kemampuan bekerja sama

Dalam memperkirakan kinerja, kapasitas individu juga dapat diperkirakan. Benardin mengungkapkan, ada sejumlah kemampuan berbeda yang bisa dijadikan standar atau tolak ukur kinerja.

Benardin (2001) dalam Sudarmanto (2009:12) menyampaikan ada 6 kriteria dasar atau dimensi untuk mengukur kinerja, yaitu :

1. *Quality*, terkait dengan proses atau hasil mendekati sempurna atau ideal dalam memenuhi maksud atau tujuan
2. *Quantity*, terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan
3. *Timeliness* terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk
4. *Cost-effectiveness* terkait dengan tingkat tujuan aset hierarkis (individu, uang tunai, material, inovasi) dalam mendapatkan atau memperoleh hasil atau mengurangi pemborosan dalam pemanfaatan aset otoritatif
5. *Need for supervision*, terkait dengan kapasitas orang untuk menyelesaikan pekerjaan atau kemampuan pekerjaan tanpa bantuan pelopor atau mediasi prakarsa administratif.
6. *Interpersonal impact*, terkait dengan kemampuan individu untuk menumbuhkan perasaan harga diri, kebaikan, dan kerja sama di antara rekan kerja dan bawahan terkait dengan dampak interpersonal.

Hasil kerja atau kinerja tentunya dapat diperoleh sesuai dengan tindakan kerja yang dilakukan. Hal ini juga dipengaruhi oleh beberapa faktor, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja ini bisa menjadi faktor yang meningkatkan produktivitas kinerja ataupun juga faktor yang akan menghambat kinerja individu atau kelompok tertentu, oleh karena itu munculah teori-teori faktor yang mempengaruhi kinerja dari berbagai ahli yang berbeda dengan pendapat yang berbeda pula.

Menurut Armstrong (dalam Asis 2014:2644), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

1. Faktor individu (*personal factors*). Faktor individu berkaitan dengan keahlian, motivasi, komitmen, dan lain-lain.
2. Faktor kepemimpinan (*leadership factors*). Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja.
3. Faktor kelompok/rekan kerja (*team factors*). Faktor kelompok/rekan kerja berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
4. Faktor sistem (*system factors*). Faktor sistem berkaitan dengan sistem/metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.
5. Faktor situasi (*contextual/situational factors*). Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal.

Penilaian di atas mengungkapkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja yang dimana di dalam faktor kelompok sangat membutuhkan komunikasi organisasi yang baik agar kiranya tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik, selain itu ada faktor kepemimpinan yang turut menjadi sorotan dalam penelitian ini.

1.5.5 Komunikasi Organisasi (X1)

Komunikasi adalah salah satu hal yang sangat diperlukan untuk semua manusia di segala belahan dunia. Salah satu tujuan manusia melakukan komunikasi yaitu untuk mendapatkan suatu hal yang mereka inginkan. Komunikasi dapat

menjadikan setiap manusia di dunia ini menjadi saling terhubung satu dengan yang lain. Secara umum, komunikasi adalah suatu bentuk penerimaan dan penyampaian informasi yang dilakukan oleh lebih dari satu orang dan dapat dilaksanakan di berbagai tempat dan menggunakan waktu yang tidak ditentukan. Menurut Wikipedia, komunikasi merupakan sebuah proses yang melibatkan seseorang atau beberapa orang, organisasi, kelompok, dan masyarakat menciptakan serta menggunakan informasi supaya dapat terhubung dengan keadaan sekitar maupun orang lain.

Menurut Cooley dalam Sofyandi (2007:155) menyampaikan bahwa pengertian komunikasi adalah sebagai berikut:

“Komunikasi merupakan sebuah mekanisme yang membuat terjadinya hubungan antara manusia satu dengan yang lain dan hal hal yang dikembangkan dalam pikiran, dilengkapi dengan sarana untuk menyiarkan informasi dalam ruang dan merekamnya dalam satu waktu. Hal ini meliputi sikap dan gerak-gerik, wajah, kata-kata tertulis, suara, percetakan, dan semua hal yang merupakan penemuan-penemuan mutakhir untuk mengisi ruang dan waktu.”

Menurut beberapa ahli, salah satunya adalah menurut Muhammad (2005: 5) komunikasi dapat diartikan *menjadi pertukaran pesan non verbal maupun verbal antara si penerima dengan si pengirim pesan dalam rangka mengubah sikap atau tingkah laku*. Sedangkan Menurut Effendy (2006: 5) menyatakan bahwa komunikasi merupakan *suatu proses penyampaian sebuah pesan oleh seseorang kepada orang lain dalam hal memberi informasi atau mengubah perilaku, opini atau sikap, baik disampaikan langsung secara lisan maupun secara tak langsung melalui suatu media*.

Berdasarkan hal diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa komunikasi merupakan pesan yang disampaikan oleh seseorang kepada orang lain baik dalam bentuk verbal maupun non verbal dalam rangka untuk memberi tahu atau mengubah perilaku, opini atau sikap, baik disampaikan langsung secara lisan maupun tak langsung yaitu melalui media.

Dalam suatu organisasi, komunikasi memiliki peranan yang sangat penting. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan atau sangat bergantung kepada kelancaran komunikasi yang dilakukan oleh para anggota dari organisasi tersebut. Komunikasi organisasi adalah komunikasi yang dilaksanakan dalam suatu organisasi. Komunikasi organisasi ini tentunya akan membawa dampak atau memiliki hubungan dengan suasana dan hubungan kerja di dalam organisasi tersebut.

Terdapat banyak ahli yang memberikan definisi terkait dengan komunikasi organisasi. Menurut Wiryanto dalam Romli (2011:3) komunikasi organisasi merupakan suatu pengiriman dan penerimaan pesan organisasi di dalam sebuah kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi. Komunikasi formal yaitu komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan memiliki sifat berorientasi pada kepentingan organisasi tersebut dan memiliki isi berupa cara kerja di dalam organisasi. Sedangkan, komunikasi informal yaitu komunikasi yang telah mendapatkan persetujuan secara sosial. Tidak berorientasi pada organisasi, akan tetapi lebih kepada anggotanya secara individual.

Sedangkan menurut Muhammad (2005:67) berpendapat mengenai komunikasi organisasi yaitu:

“Komunikasi organisasi juga dapat diartikan sebagai suatu proses menciptakan dan saling menukar informasi atau pesan dalam suatu jaringan hubungan yang memiliki ketergantungan satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau dinamis yang selalu berubah-ubah.”

Selain itu berdasarkan Peraturan Menteri Negara Pendayagunaan Aparatur Negara No 28 Tahun 2011, komunikasi organisasi adalah :

“Proses menciptakan dan pertukaran pesan organisasi dalam sebuah jaringan hubungan yang memiliki ketergantungan satu dengan yang lainnya, baik secara formal maupun nonformal, dalam rangka untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau dinamis yang selalu berubah-ubah untuk mencapai visi, misi, dan tujuan dari organisasi pemerintahan.”

Komunikasi organisasi juga dapat diartikan sebagai pertunjukkan dan penilaian pesan diantara beberapa unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi memiliki unit-unit komunikasi dalam relasi hirarkis antara yang satu dengan yang lainnya serta berfungsi dalam sebuah lingkungan (Pace dan Faules, 2006:500).

Berdasarkan beberapa pendapat yang telah disampaikan diatas mengenai komunikasi organisasi, peneliti menarik kesimpulan mengenai definisi komunikasi organisasi yaitu suatu proses penyampaian dan penerimaan informasi yang terjadi pada suatu organisasi baik secara formal maupun nonformal yang memiliki ketergantungan satu dengan yang lain dengan tujuan untuk menyesuaikan situasi organisasi yang bersifat dinamis atau selalu berubah-ubah serta untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi itu sendiri.

Sementara itu, menurut Pace & Faules dalam Kriyantono (2010:316) menyampaikan bahwa ada beberapa indikator yang memiliki pengaruh terhadap komunikasi organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Iklim Komunikasi

Merupakan Pandangan mengenai seberapa besar anggota pada suatu organisasi merasa bahwa organisasi dapat dipercaya, mendukung, transparan, memberikan perhatian kepada, dan secara aktif meminta opini mereka, serta memberi apresiasi atas capaian standar kinerja yang baik.

2. Penyebaran Informasi

Persepsi anggota organisasi terkait seberapa jauh informasi atau pesan disebarkan dalam sebuah organisasi. Penyebaran informasi adalah salah satu hal yang penting dalam proses komunikasi organisasi. Apabila penyebaran informasi telah terlaksana dengan baik, artinya pesan yang dibutuhkan dalam mendukung pekerjaan sudah terpenuhi, hal ini membuat proses kerja pada suatu organisasi dapat berjalan dengan baik. Penyebaran informasi memiliki kaitan dengan penyebaran informasi dalam organisasi, saling menyampaikan informasi kepada anggota atau pegawai lainnya, dan informasi atau pesan sampai kepada pihak yang dituju.

3. Beban Informasi

Pandangan anggota organisasi terkait dengan seberapa jauh anggota organisasi merasa telah mendapatkan informasi yang lebih banyak atau lebih sedikit daripada yang diperlukan atau yang ditangani supaya dapat berfungsi secara efektif. Beban informasi memiliki kaitan dengan kecukupan informasi, kelebihan informasi, kekurangan informasi, dan kelewatan informasi.

4. Ketepatan Pesan

Opini anggota organisasi terkait pesan yang anggota organisasi ketahui mengenai suatu pesan tertentu dibandingkan dengan jumlah informasi sesungguhnya di dalam pesan tersebut. Ketepatan dalam komunikasi berkaitan dengan pesan saat ini, pesan yang sesuai dengan kebutuhan pegawai, kepercayaan terhadap informasi, dan distorsi pesan.

1.5.5.1 Proses Komunikasi Organisasi

Berdasarkan peraturan menteri Negara pendayagunaan aparatur Negara nomor 28 tahun 2011 berpendapat bahwa proses komunikasi organisasi yang dapat digunakan ada empat, yaitu sebagai berikut:

1. Komunikasi ke bawah (*downward communication*)

Komunikasi ke bawah merupakan komunikasi ketika bawahan menerima pesan dari atasannya. Arus komunikasi dari atas ke bawah ini berfungsi untuk:

- a. pembuatan instruksi atau arahan kerja dari atasan ke bawahan.
- b. penjelasan tentang mengapa suatu tugas penting untuk dilakukan.
- c. penyampaian pesan terkait dengan peraturan-peraturan yang ada dan masih berlaku.
- d. pemberian dorongan atau motivasi.

2. Komunikasi ke atas (*upward communication*)

Komunikasi ke atas merupakan komunikasi yang terjadi ketika atasan menerima pesan dari bawahan. Arus komunikasi dari bawah ke atas ini berfungsi untuk :

- a. pelaporan mengenai pekerjaan ataupun tugas yang telah selesai dilakukan
- b. penyampaian pesan terkait permasalahan-permasalahan pekerjaan maupun tugas yang tidak mampu diselesaikan
- c. penyampaian saran atau perbaikan atas suatu tugas maupun pekerjaan
- d. penyampaian keluhan

3. Komunikasi horizontal (*horizontal communication*)

Komunikasi horizontal merupakan komunikasi yang terjadi di antara para pegawai maupun di bagian lain yang memiliki kedudukan yang sama atau setara. Arus komunikasi horizontal ini memiliki fungsi, yaitu:

- a. saling bertukar informasi atau pesan
- b. memperbaiki koordinasi antar pegawai ataupun antar bidang
- c. mencari usaha dalam pemecahan suatu masalah
- d. menjalin hubungan dengan mengadakan kegiatan yang dilakukan bersama.

4. Komunikasi antarsaluran (*Interline communication*)

Komunikasi antar saluran (lintas saluran) merupakan tindak komunikasi yang memiliki tujuan untuk berbagi informasi melewati batas-batas fungsional. Pada umumnya, staf khusus (*specialist staff*) adalah yang paling aktif dalam komunikasi lintas saluran ini karena seringkali tanggung jawab mereka memiliki hubungan dengan jabatan fungsional. Karena terdapat banyak komunikasi lintas saluran yang menjadi tugas staf spesialis dan orang-orang lainnya yang perlu menjalin hubungan dalam rantai-rantai perintah yang lain, maka diperlukan kebijakan organisasi untuk menuntun komunikasi lintas saluran.

1.5.5.2 Fungsi Komunikasi Organisasi

Menurut Sendjaja (2004:38), secara umum komunikasi dalam organisasi memiliki fungsi sebagai berikut:

1. Fungsi Informatif, organisasi dapat di lihat sebagai sebuah sistem pemrosesan pesan atau informasi. Dalam artian, semua anggota pada suatu organisasi memiliki harapan dapat mendapatkan informasi yang lebih banyak, lebih baik dan tepat waktu. Informasi yang di dapat memungkinkan masing-masing anggota organisasi agar dapat melakukan pekerjaannya secara lebih pasti.
2. Fungsi Regulatif., merupakan fungsi yang memiliki kaitan dengan aturan yang berlaku pada suatu organisasi. Fungsi regulatif dipengaruhi oleh dua hal, yaitu:
 - a. memiliki kaitan terhadap orang-orang yang berbeda dalam tataran manajemen, yakni mereka yang mempunyai kewenangan untuk mengendalikan semua pesan yang disampaikan. Selain itu, memberi perintah atau arahan agar perintah-perintahnya dilaksanakan dengan sebagaimana mestinya.
 - b. Memiliki kaitan dengan pesan, yaitu pesan-pesan *regulative* yang pada dasarnya mengarah atau berorientasi pada kerja. Artinya, kepastian peraturan yang dibutuhkan oleh bawahan mengenai pekerjaan yang boleh dan tidak boleh untuk dilakukan.

3. Fungsi Persuasif, dalam hal mengendalikan suatu organisasi, kekuasaan dan kewenangan tidak akan selalu memberikan hasil sesuai dengan apa yang telah diharapkan. Melihat kondisi ini, membuat banyak atasan yang memilih untuk mengajak atau mempersuasi bawahannya daripada memberi perintah. karena pekerjaan yang dilaksanakan secara sukarela oleh pegawai akan menghasilkan kepedulian yang lebih besar daripada pimpinan yang lebih sering memperlihatkan kekuasaan dan kewenangannya.
4. Fungsi Integratif, menyediakan saluran yang memungkinkan pegawai dapat melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan baik merupakan salah satu usaha yang dilakukan oleh setiap organisasi. Terdapat dua saluran komunikasi yang mampu mencapai hal tersebut, yaitu:
 - a. Saluran komunikasi formal, contohnya penerbitan khusus dalam organisasi tersebut (*news letter*, bulletin) maupun laporan kemajuan organisasi.
 - b. saluran komunikasi informal, contohnya perbincangan antar pegawai selama masa istirahat kerja, pertandingan olahraga, ataupun kegiatan darmawisata. Perwujudan aktivitas ini akan memunculkan keinginan untuk turut berpartisipasi yang lebih besar dalam diri masing-masing pegawai terhadap organisasi.

1.5.6 Kepemimpinan (X2)

Suatu organisasi dapat mencapai tujuannya ketika seluruh unsur yang ada di dalamnya dapat dimanfaatkan dengan baik, akan tetapi untuk memaksimalkan

unsur-unsur tersebut perlu adanya seorang pemimpin yang mempunyai kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik organisasi yang dipimpin. Kepemimpinan sangat penting dalam hal membimbing, mengarahkan atau memberi pengaruh terhadap perilaku anggota dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan pencapaian tujuan. Adapun, kepemimpinan itu memiliki pengertian yang bersifat universal. Artinya bahwa kepemimpinan itu diterapkan pada berbagai aspek atau bidang di kehidupan manusia.

Locke (dalam Setiaji & Budiningsih, 2001) menyampaikan bahwa kepemimpinan adalah sebuah proses mengajak (*inducing*) orang lain untuk menentukan langkah menuju sasaran yang telah ditetapkan bersama. Kepemimpinan harus mengajak orang-orang lain agar melakukan tindakan. Pemimpin membujuk para pengikutnya melalui berbagai cara, seperti menggunakan kewenangan yang terlegitimasi, menciptakan mode (menjadi teladan), menetapkan sasaran, memberi penghargaan dan hukuman, restrukturisasi organisasi dan membicarakan serta menetapkan sebuah visi.

Rivai (2005) berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan proses memberikan pengaruh dalam memilih tujuan organisasi, memberi dorongan tindakan pengikut agar mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki budaya dan kelompoknya. Selain itu, untuk mempengaruhi interpretasi terkait kejadian-kejadian para pengikutnya, pengorganisasian dan kegiatan-kegiatan untuk mewujudkan target atau sasaran, menjaga hubungan kerjasama dari orang-orang diluar kelompok.

Secara operasional, terdapat lima fungsi pokok kepemimpinan. Kelima fungsi kepemimpinan itu menurut buku Nawai(2003) adalah :

1) Fungsi Instruktif

Fungsi ini terjadi dan memiliki sifat komunikasi terjadi satu arah. Contohnya, pemimpin merupakan seorang yang menjadi pengambil keputusan dan memiliki fungsi untuk memerintahkan atau mengarahkan pelaksanaannya pada anggotanya.

2) Fungsi konsultatif

Pemimpin membutuhkan hal-hal yang dapat dijadikan bahan pertimbangan, hal ini membuat pemimpin perlu melakukan konsultasi dengan orang-orang yang dipimpinya.

3) Fungsi partisipasi

Pemimpin berusaha menggerakkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam partisipasi untuk mengambil keputusan maupun dalam melaksanakan tugasnya.

4) Fungsi delegasi

Fungsi ini mewajibkan pemimpin untuk memilah-milah tugas pokok organisasinya dan melakukan evaluasi terkait hal-hal yang dapat dan tidak dapat dilimpahkan kepada orang kepercayaan.

5) Fungsi pengendalian

Fungsi ini memiliki arti bahwa kepemimpinan dikatakan berhasil apabila mampu mengatur kegiatan anggotanya secara terarah dan dalam melakukan koordinasi yang efektif

Menurut Bass pada (Bramantyo, 2010), mengatakan bahwa kepemimpinan memiliki beberapa indikator, meliputi :

1. kemampuan untuk memberikan pengaruh
2. kemampuan untuk memberikan solusi atas suatu masalah
3. kemampuan mengawasi
4. kemampuan dalam hal pengambilan keputusan

Pada sebuah organisasi, masing-masing anggota mempunyai peran kepemimpinan yang harus dilakukan. Kepemimpinan seseorang dapat dikelompokkan dalam tipe atau jenis kepemimpinan tertentu yang masing-masing mempunyai ciri khas tersendiri. Bangun (2012:352) menyatakan bahwa ada empat gaya kepemimpinan jika dilihat dari model jalur-sasaran yang terdiri dari:

- a. Kepemimpinan Direktif (*directive leadership*), bawahan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, dan pemimpin memberi pengarahan yang spesifik dalam menyelesaikan tugas.
- b. Kepemimpinan Suportif (*Supportive leadership*), pemimpin dengan sikap ramah, dan menunjukkan perhatian besar kepada para bawahannya.
- c. Kepemimpinan Partisipatif (*participative leadership*), pemimpin berkonsultasi dan menggunakan saran dari bawahan sebelum mengambil keputusan.

Kepemimpinan berorientasi pada prestasi (*the achievement-oriented leadership*), pemimpin menetapkan serangkaian sasaran yang menantang dan mengharapkan mereka bisa mengerjakan dengan hasil yang baik.

1.5.6.1 Gaya Kepemimpinan

Yaitu suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya. Secara relatif ada empat macam gaya kepemimpinan yang berbeda yaitu:

1. Gaya kepemimpinan Otokratis (*Authoritarian*)

Kepemimpinan dengan gaya otokratis antara lain berciri : a) Penentu kebijaksanaan dilakukan oleh pemimpin, b) Teknik-teknik dan langkah-langkah kegiatan didikte oleh atasan setiap waktu, sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti untuk tingkat yang luas. c) Pemimpin biasanya mendikte tugas kerja bagian dan kerja bersama setiap anggota. d) Pemimpin cenderung menjadi “pribadi” dalam pujian dan kecamannya terhadap kerja setiap anggota. Mengambil jarak dari partisipasi kelompok aktif kecuali bila menunjukkan keahliannya.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis (*Democratic*)

Kepemimpinan dengan gaya demokratis antara lain berciri : a) Semua kebijaksanaan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin. b) Kegiatan-kegiatan didiskusikan, langkah-langkah umum untuk tujuan kelompok dibuat, dan bila dibutuhkan petunjuk-petunjuk teknis, pemimpin menyarankan dua atau lebih alternative prosedur yang dapat dipilih. c) Para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok. d) Pemimpin adalah obyektif atau fact-minded dalam pujian dan kecamannya dan mencoba menjadi seorang anggota kelompok biasa dalam jiwa dan semangat tanpa melakukan banyak pekerjaan.

3. Gaya Kepemimpinan Kebebasan (*Laissez-Faire*)

Kepemimpinan dengan gaya kebebasan (*Laissez-Faire*) antara lain berciri : a) Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok atau individu dengan partisipasi minimal dari pemimpin. b) Bahan-bahan yang bermacam-macam disediakan oleh pemimpin yang membuat orang selalu siap bila dia akan memberikan informasi pada saat ditanya. dia tidak mengambil bagian dalam diskusi. c) Sama sekali tidak ada partisipasi dari pemimpin dalam penentuan tugas, d) Kadang-kadang memberi komentar spontan terhadap kegiatan anggota atau pertanyaan dan tidak bermaksud menilai atau mengatur suatu kejadian.

4. Gaya Kepemimpinan Situasional

Pemimpin yang menerapkan jenis kepemimpinan situasional lebih sering menyesuaikan setiap gaya kepemimpinan yang ada, gaya kepemimpinan situasional mencoba mengkombinasikan proses kepemimpinan dengan situasi dan kondisi yang ada.

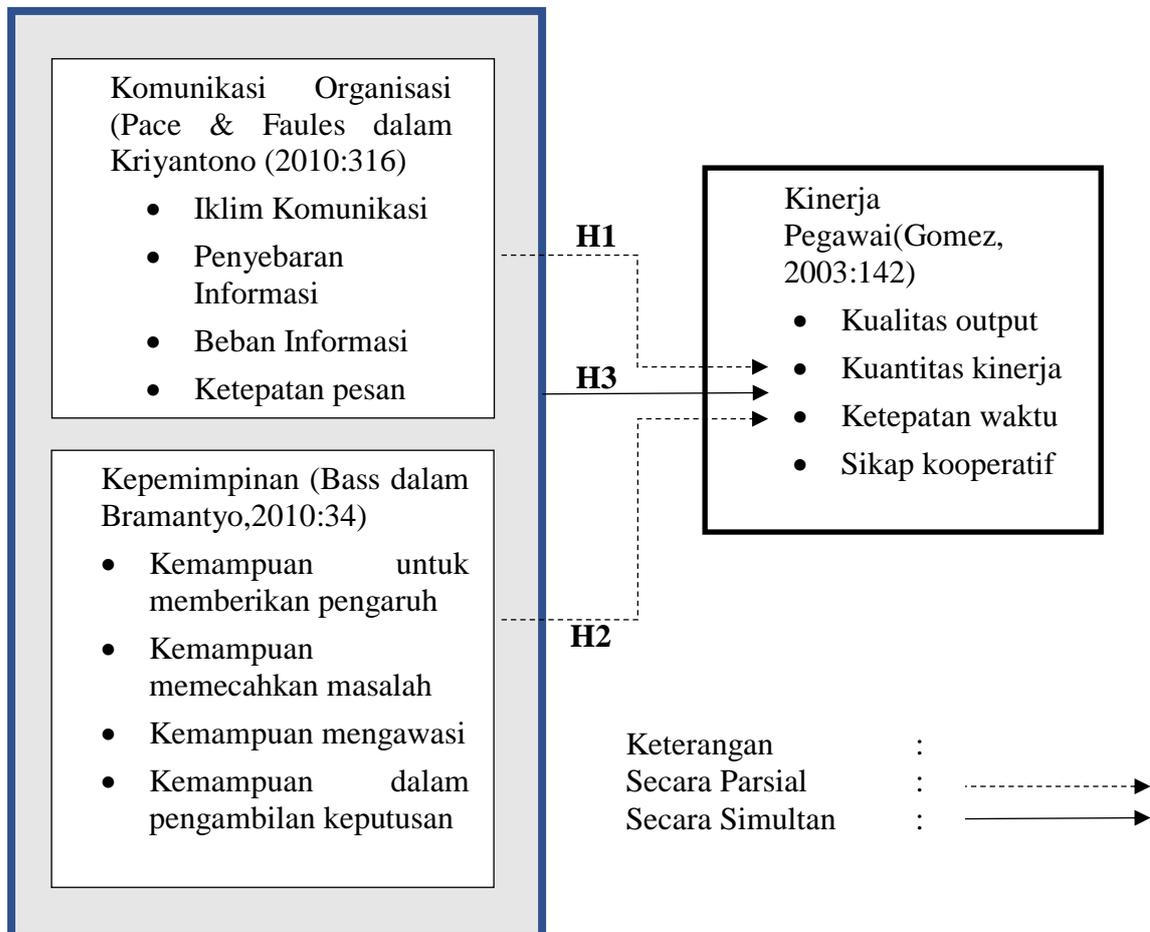
Menurut Hersey dan Blanchard dalam Wiyono (2013) mengembangkan teori kepemimpinan situasional. Kondisi anggota organisasi dapat diklasifikasikan menjadi empat, yaitu rendah motivasi dan kemampuan, tinggi motivasi dan rendah kemampuan, tinggi kemampuan dan rendah motivasi, serta tinggi kemampuan dan tinggi motivasi. Untuk itu, ada empat gaya yang dapat diterapkan sesuai dengan kondisi bawahan, yaitu :

1. Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan dirujuk sebagai instruksi karena gaya ini dicirikan dengan komunikasi 1 arah, pemimpin memberikan batasan peranan pengikutnya dan memberitahu mereka tentang apa, bagaimana, bilamana, dan dimana melaksanakan berbagai tugas.
2. Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan dirujuk sebagai konsultasi karena dalam menggunakan gaya ini, pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan komunikasi dua arah, dan perilaku mendukung, dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.
3. Perilaku pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan dirujuk sebagai partisipasi, karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan gaya tiga ini, pemimpin dan pengikut saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Komunikasi dua arah ditingkatkan, dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar.
4. Perilaku pemimpin yang rendah pengarahan dan rendah dukungan dirujuk sebagai delegasi, karena pemimpin mendiskusikan

masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai visi misi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan.

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya suatu tujuan, Robbins (2006). Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana tugas itu dapat dilakukan secara efektif, dan proses memfasilitasi usaha individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama (Hasibuan, 2007). Dalam kenyataannya kepemimpinan dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kompensasi, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

1.6 Kerangka Berpikir



Gambar 1.1 Kerangka Berpikir

1.7 Hipotesis

Hipotesis adalah solusi akhir atau sementara untuk masalah eksplorasi yang merinci. Namun dalam hal ini, yang dimaksud adalah bahwa tanggapan yang diberikan hanya didasarkan pada teori yang bersangkutan dan bukan pada data empiris. Oleh karena itu, hipotesis dapat dinyatakan sebagai jawaban teoretis terhadap rumusan masalah penelitian, bukan sebagai jawaban empiris (Sugiyono, 2009: 70).

1.7.1 Pengaruh antara Komunikasi Organisasi (X1) dengan Kinerja Pegawai(Y)

Selain mengetahui pelaksanaan kinerja, setiap pegawai diharapkan memiliki kapasitas dan kemampuan masing-masing yang mampu menyelesaikan tanggung jawab yang dilimpahkan, pekerjaan korespondensi juga tidak kalah pentingnya. Hal ini karena setiap pekerja memiliki kapasitas yang berbeda satu sama lain, sehingga cara menyampaikan tugas atau perintah dari inisiatif juga harus diubah. Tingkat pengetahuan dan keterampilan seseorang dapat digunakan untuk menentukan kemampuannya. Ada juga perbedaan dalam seberapa cepat setiap karyawan menyelesaikan tugas dan berapa banyak kesalahan yang mereka buat. Ini bergantung pada cara di mana prosedur komunikasi dibangun antara rekan kerja atau antara pemimpin dan bawahan.

Hasil penelitian yang telah dilakukan Aizun Najih dengan judul “Efektivitas Komunikasi Organisasi Pimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Universitas Pesantren Tinggi Darul Ulum Jombang.” Dalam penelitian ini, didapati hasil bahwa semakin tinggi efektivitas komunikasi organisasi yang dilakukan pimpinan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian dari aizun najih, hal serupa juga ditemukan dalam penelitian yang dilakukan oleh Devi Pramitha dengan judul “Revitalisasi Kepemimpinan Kolektif-kolegial dalam Membangun Efektifitas Komunikasi Organisasi Pesantren (Studi Interaksionisme Simbolik di Pondok Pesantren Jombang). UIN Maulana Malik Ibrahim Malang” yang dimana ditemukan bahwa Komunikasi yang bersifat “*top-down*” hanya memberikan instruksi-instruksi yang memerlukan pengembangan

lebih lanjut, sedangkan para pengurus hanya melakukan apa yang digariskan oleh atasannya. Kemudian komunikasi yang bersifat “*bottom-up*” dimana dari bawahan memberikan *feedback* atas instruksi yang diberikan oleh atasannya sehingga tidak muncul kesalahpahaman Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₁ : H₀ = Tidak adanya pengaruh antara komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai

H_a = Adanya pengaruh antara komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai

1.7.2 Pengaruh antara Kepemimpinan(X₂) dengan Kinerja Pegawai(Y)

Proses memengaruhi seseorang untuk menetapkan tujuan organisasi, memotivasi pengikut untuk mencapai tujuan tersebut, dan pengaruh untuk meningkatkan kelompok dan budaya organisasi yang ada adalah bagian dari kepemimpinan. Demikian juga, otoritas mengambil bagian dalam mempengaruhi penjabaran acara para pendukungnya, memilah dan berlatih untuk mencapai tujuan, mengikuti koneksi yang berguna dari orang-orang di luar kelompok.

Hasil penelitian yang telah dilakukan Devi Pramitha dengan judul “Revitalisasi Kepemimpinan Kolektif-kolegial dalam Membangun Efektifitas Komunikasi Organisasi Pesantren (Studi Interaksionisme Simbolik di Pondok Pesantren Jombang)” menunjukkan bahwa Kepemimpinan kolektif-kolegial sangat cocok untuk diterapkan di pondok pesantren terlebih yang sudah berbentuk yayasan dan termasuk pondok yang besar. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh

Devi, hal serupa juga ditunjukkan oleh penelitian yang dilakukan oleh Paisal dalam penelitiannya yang berjudul “Analisis Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan” yang dimana menunjukkan bahwa Kepemimpinan seseorang berpengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₂ : H₀ = Tidak adanya pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

H_a = Adanya pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

1.7.3 Pengaruh antara Komunikasi Organisasi(X1) dan Kepemimpinan(X2) terhadap Kinerja Pegawai(Y)

Komunikasi organisasi diperlukan dalam hal untuk mencapai tujuan organisasi. Hanya saja, tanpa adanya peran kepemimpinan yang memadai maka proses komunikasi didalam organisasi tersebut akan terhambat dan pesan yang disampaikan pun tidak akan tepat sasaran.

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Aris Teguh Mardiyanto dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan, komunikasi organisasi dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Distro Brown Division Surakarta” menunjukkan bahwa komunikasi organisasi dan kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan. Yang dimana hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Taufiq Ainur Rizqi dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telekomunikasi

Indonesia, TBK Witel Jatim Selatan” menunjukkan bahwa kepemimpinan dan komunikasi organisasi memiliki pengaruh signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian tersebut maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₃ : H₀ = Tidak adanya pengaruh antara komunikasi organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

H_a = Adanya pengaruh antara komunikasi organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai

1.8 Definisi Konsep

1. Kinerja pegawai, merupakan hasil kerja yang diperoleh seseorang melalui kecakapan, usaha, dan kesempatan dalam melaksanakan tanggung jawabnya sesuai dengan perannya dalam organisasi.
2. Komunikasi Organisasi, merupakan proses penyampaian informasi dari pengirim pesan kepada penerima pesan melalui berbagai saluran yang efisien sehingga penerima dapat memahaminya dengan jelas.
3. Kepemimpinan, merupakan proses ketrampilan seseorang dalam upaya mempengaruhi sebuah kelompok yang terorganisir dengan maksud guna mencapai tujuan kelompok yang komprehensif dan berguna bagi organisasi.

1.9 Definisi Operasional

Tabel 1 3
Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Indikator	Butiran nomor
Komunikasi Organisasi (X1)	1. Iklim Komunikasi	1,2,3
	2. Penyebaran Informasi	4,5,6
	3. Beban Informasi	7,8,9
	4. Ketepatan Pesan	10,11,12
Kepemimpinan (X2)	1. Kemampuan untuk memberikan pengaruh	13,14,15
	2. Kemampuan memecahkan masalah	16,17,18
	3. Kemampuan mengawasi	19,20,21
	4. Kemampuan dalam pengambilan Keputusan	22,23,24
Kinerja Pegawai (Y)	1. Kualitas Output	25,26,27
	2. Kuantitas kinerja	28,29,30
	3. Ketepatan waktu	31,32,33
	4. Sikap Kooperatif	34,35,36

1.10 Metode Penelitian

1.10.1 Tipe Penelitian

Tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Pada dasarnya, metodologi kuantitatif dilakukan dalam eksplorasi inferensial (berkaitan dengan spekulasi pengujian) dan bergantung pada akhir hasil pada kemungkinan kesalahan menolak teori yang tidak valid. Dengan strategi kuantitatif akan diperoleh makna mengumpulkan kontras atau makna keterkaitan

antara faktor-faktor yang dipertimbangkan. Penelitian ini mengamati pengaruh komunikasi organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Unit Pelayanan Pendapatan Daerah(UPPD) Kota Semarang II.

Model regresi linier di mana variabel dependen adalah fungsi linier dari beberapa variabel independen digunakan dalam jenis penelitian ini, atau analisis regresi linier berganda. Untuk mempelajari pengaruh beberapa variabel yang berkorelasi dengan variabel yang diuji, regresi linier berganda sangat membantu. Dalam penelitian ini variabel independen yang berpengaruh terhadap variabel dependen diuji dengan menggunakan analisis regresi linier berganda, yakni menguji Pengaruh komunikasi organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Unit Pelayanan Pendapatan Daerah(UPPD) Kota Semarang II.

1.10.2 Populasi dan Sampel

1.10.2.1 Populasi

Secara spesifik, populasi adalah dimana hasil penelitian diterapkan dan target keseluruhan yang harus dipelajari. Masalah yang kita lihat mempengaruhi populasi. Oleh karena itu, sampel akan diambil dari seluruh populasi yang menjadi subjek penyelidikan. Soal populasi adalah para pegawai Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD) Kota Semarang II.

1.10.2.2 Sampel

Makna sampel menurut Sugiyono (2012: 73) sangat penting untuk jumlah dan kualitas yang digerakkan oleh populasi. Sampel yang diambil perlu mencerminkan secara akurat populasi yang ada. Sugiyono (2012: 145) menyatakan bahwa ada 2 prosedur dalam menentukan contoh, yaitu Pengujian kemungkinan

khusus dan Pengujian Non-kemungkinan. Menurut Arikunto(2012:104) sebagaimana dikemukakan dalam bukunya, jumlah sampel diambil seluruhnya jika jumlah populasi kurang dari 100, tetapi jika jumlah populasi lebih dari 100 dapat diambil 10-15% atau 20-25% dari jumlah populasi. .

Metode sampel jenuh dari *Non-Probability Sampling* digunakan dalam penelitian ini. Sebagaimana tertulis dalam bukunya Sugiyono (2012: 150), sampling jenuh adalah metode pengambilan sampel dimana setiap orang dalam populasi digunakan sebagai sampel. Penulis mengambil 100 persen dari total jumlah penduduk di Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD) Kota Semarang II karena responden kurang dari 100 orang.. Dimana yang menjadi kriteria disini adalah pegawai yang termasuk ASN dan juga Non-ASN(dalam hal ini Tenaga Pekerja Harian Lepas) yang berjumlah 35 orang.

1.10.3 Jenis dan Sumber Data

1.10.3.1 Jenis Data

Data yang akan tersaji dalam penelitian ini berupa data kuantitatif atau berupa numerik disertai penjelasan terkait pengaruh komunikasi organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Unit Pelayanan Pendapatan Daerah(UPPD) Kota Semarang II.

1.10.3.2 Sumber Data

Agar pemeriksaan benar-benar berkualitas, informasi yang dikumpulkan harus selesai, informasi yang dikumpulkan adalah melalui data primer dan data sekunder.

1. Data primer

Data primer adalah segala informasi yang diperoleh dengan studi lapangan yang memanfaatkan semua strategi pemilahan informasi yang unik. Informasi tersebut sebagai survey dimana terdapat pertanyaan mengenai pengaruh komunikasi organisasi dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD) Kota Semarang II.

2. Data sekunder

Data sekunder adalah segala informasi yang diperoleh melalui mediator, serta buku, jurnal penelitian terdahulu, situs website, arsip (tabel, catatan) foto, berbagai item yang dapat meningkatkan informasi tambahan yang terkait dengan judul penelitian.

1.10.4 Skala Pengukuran

Dalam memperkirakan pernyataan pada jajak pendapat atau biasa dikenal dengan kuesioner, peneliti menggunakan skala ordinal atau sering disebut Skala Likert empat poin. Skala Likert adalah jawaban yang menunjukkan bagaimana perasaan responden terhadap setiap pertanyaan, dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Dimana pada skala Likert ini akan diberikan nilai dengan menggunakan skor 1 sampai dengan 4, skor tertinggi adalah 4 dengan memberi tanda centang (✓) pada bagian yang telah dipilih skor paling sedikit yaitu 1 dengan memberikan tanda jejak sebanding. Angka yang lebih tinggi menunjukkan bahwa variabel independen memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap variabel

dependen, sedangkan angka yang lebih rendah menunjukkan bahwa variabel independen memiliki pengaruh yang lebih kecil terhadap variabel dependen.

Tabel 1 4
Skala Likert untuk Kuesioner

No.	Jawaban Responden	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	4
2	Setuju (S)	3
3	Tidak Setuju	2
4	Sangat Tidak Setuju (SS)	1

Sumber : Sugiyono(2017)

1.10.5 Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan survei dan kuesioner untuk mengumpulkan data dari pegawai Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD) Kota Semarang II. Kuesioner digunakan dalam penelitian ini, dan responden diminta untuk menanggapi berdasarkan pendapat mereka sendiri. Untuk mengetahui pengaruh komunikasi dan kepemimpinan organisasi terhadap kinerja pegawai di Unit Pelayanan Pendapatan Daerah (UPPD) Kota Semarang II, maka dibagikan daftar pertanyaan kepada mahasiswa yang menjadi responden atau sampel penelitian. Responden hanya perlu menandai jawaban yang dipilih dengan tanda centang (✓) pada daftar pertanyaan yang merupakan pertanyaan terstruktur, dan setelah diisi, responden langsung mengembalikan daftar pertanyaan tersebut. Penelitian ini diukur dengan kuesioner yang meminta responden untuk memberikan tanggapan berdasarkan pendapat mereka sendiri. Skala Likert, mulai dari 1 sampai 4

digunakan di instrument kuesioner ini. Skor penelitian yang digunakan untuk setiap pertanyaan adalah :

Nilai 1 = Sangat Tidak Setuju

Nilai 2 = Tidak Setuju

Nilai 3 = Setuju

Nilai 4 = Sangat Setuju

1.10.6 Uji Instrumen

1.10.6.1 Uji Validitas

Uji validitas data diharapkan dapat menentukan sejauh mana legitimasi informasi yang diperoleh dari penyebaran survei kuesioner. Untuk mengukur uji validitas, peneliti menggunakan aplikasi *IBM SPSS Statistic 26* dengan melihat hasil dari tabel *Corrected Item-Total Correlation* Instrumen dalam penelitian ini disusun sesuai validitas dengan memasukkan indikator ke dalam item pertanyaan instrumen. Kriteria pengujian adalah jika $r_{hitung} > r_{tabel}$ dan/atau nilai signifikansi ($sig.$) $< 0,05$ yang berarti valid, sebaliknya jika $r_{hitung} < r_{tabel}$ dan atau nilai $sig. > 0,05$ berarti tidak valid (Thoifah, 2015).

1.10.6.2 Uji Reliabilitas

Menurut Khairinal (2016), reliabilitas adalah sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten. Suatu pengukuran dikatakan reliabel jika setelah diulang dua kali atau lebih hasilnya tetap sama. Sesuai dengan hasil eksplorasi Sugiyono (2019) yang dapat diandalkan, apabila terdapat kesamaan informasi pada waktu yang berbeda. Saat mengukur hal yang sama berkali-kali, instrumen yang andal akan selalu memberikan hasil yang sama. Tujuan uji reliabilitas adalah untuk

mengetahui apakah alat pengumpul data pada hakekatnya menunjukkan keakuratan, kestabilan, atau konsistensinya dalam mengungkapkan gejala tertentu dari sekelompok individu meskipun dilakukan pada waktu yang berbeda-beda. Uji reliabilitas bergantung pada pertanyaan atau artikulasi yang valid.

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur keandalan dari suatu instrumen penelitian, untuk mengetahui apakah suatu instrumen penelitian reliabel atau tidak bisa menggunakan rumus *Alpha* sebagai berikut:

$$r_n = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma^2} \right]$$

Keterangan:

- r_n = koefisien reliabilitas *alpha cronbach*
- k = banyaknya butir pertanyaan
- $\sum \sigma b^2$ = jumlah total varians per-butir
- σ^2 = jumlah atau total varians

Sekar(2006) menyatakan cara mengukur reliabilitas dengan *Cronbach's Alpha* dengan kriteria sebagai berikut :

- a. < 0,6 : tidak reliabel
- b. 0,6-0,7 : akseptabel
- c. 0,7-0,8 : baik
- d. >0,8 : reliabel

Jadi semakin dekat koefisien alpha pada nilai 1 berarti item pernyataan dalam koefisien semakin reliabel atau bagus.

1.10.6.3 Uji Asumsi

Uji asumsi merupakan prasyarat analisis regresi berganda, pengujian ini harus dipenuhi agar penaksiran parameter dan koefisien regresi tidak bias.

Pengujian asumsi klasik ini meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, uji heteroskedastisitas dan uji autokorelasi. Hasil uji asumsi klasik dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1.10.6.3.1 Uji Normalitas

Uji normalitas yaitu uji yang berfungsi menghitung suatu data distribusi secara wajar/normal atau bahkan tidak normal dengan uji statistik, yaitu dengan uji statistik non parametik, signifikansinya. Apabila signifikan $>10\%$ atau $0,1$ bisa diambil kesimpulan bahwa variabel tersebut normal, dan apabila signifikan $<$ dari 10% atau $0,1$ bisa disimpulkan bahwa variabel tidak normal. Berdasarkan penjelasan diatas maka tujuan dari uji normalitas untuk mengetahui apakah suatu variabel normal atau tidak. Dalam uji normalitas data yang digunakan adalah uji statistik *Kolmogorov-Smimov*.

1.10.6.3.2 Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinearitas ada akibat adanya hubungan yang kasual antara dua variabel bebas atau lebih atau adanya kenyataan bahwa dua variabel penjelas atau lebih bersama-sama dipengaruhi oleh variabel ketiga yang berada diluar model. Sedangkan VIF adalah suatu estimasi berapa besar multikolonearitas meningkatkan varian pada suatu koefisien estimasi sebuah variabel penjelas bahwa VIF yang tinggi menunjukkan bahwa multikolonearutas telah menaikkan sedikit varian pada koefisien estimasi, akibatnya menurun nilai t .

Uji Muktikolinieritas berfungsi untuk melakukan uji pada bentuk regresi ditemukan adanya korelasi antara variabel bebas (*independent*) atau tidak. dikatakan baik jika model regresi tidak mengalami adanya korelasi antara variabel independen.

Multikolinieritas terjadi apabila nilai *tolerance* $< 0,10$ atau tidak melebihi 10, bisa disimpulkan lolos uji multikolinieritas.

1.10.6.3.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas adalah keadaan dimana terjadinya ketidaksamaan varian dari residual pada model regresi. Dimana model regresi yang baik mensyaratkan tidak adaya masalah heteroskedastisitas. Untuk mendeteksi ada tiaknya heteroskedistisitas pada suatu model dapat dilihat daei pola gambar Scatterplot model tersebut. dikatakan tidak heteroskedastisitas jika:

1. Penyebaran titik-titik data sebaiknya tidak berpola.
2. Titik-titik data menyebar diatas, di bawah atau disekitar angka 0 dan 3.
3. Titik-titik data tidak mengumpul hanya di atas atau dibawah saja.

Uji ini berfungsi untuk melakukan uji bentuk regresi terdapat perbedaan *variance* pengamatan dengan pengamatan lain atau tidak. Apabila satu *variance* pengamatan dengan pengamatan lain sama, bisa disimpulkan homoskedastisitas. Sebaliknya apabila terdapat perbedaan atau mengalami perubahan maka bisa disimpulkan heteroskesiditisitas.

1.10.6.3.4 Uji Autokorelasi

Uji autokorelasi adalah untuk melihat apakah terjadi korelasi antara suatu periode t dengan periode sebelumnya $(t - 1)$. Secara sederhana adalah bahwa analisis regresi adalah untuk melihat pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel terikat, jadi tidak boleh ada korelasi antara observasi dengan data observasi sebelumnya. Model regresi yang baik adalah regresi yang bebas dari autokorelasi

atau tidak terjadi autokorelasi. Untuk mengetahuinya dengan cara membandingkan nilai D-W dengan nilai d dari tabel DurbinWatson:

- Jika $D-W < dL$ atau $D-W > 4 - dL$, kesimpulannya pada data tersebut terdapat autokorelasi.
- Jika $dU < D-W < 4 - dU$, kesimpulannya pada data tersebut tidak terdapat autokorelasi.
- Tidak ada kesimpulan jika: $dL \leq D-W \leq dU$ atau $4 - dU \leq D-W \leq 4 - dL$

1.10.7 Teknik Analisis Data

Menurut Sugiono (2012), analisis data adalah proses pengelompokan data menurut variabel dan jenis responden, tabulasi data menurut variabel dan seluruh responden, menyajikan data tiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab rumusan masalah, dan melakukan pengujian untuk menguji hipotesis yang telah diajukan. Metode pengujian informasi dalam penelitian adalah pengujian faktual informatif, dan pengujian spekulasi.

Setelah informasi terkumpul, selanjutnya informasi tersebut diinvestigasi dengan menggunakan informasi strategi eksekutif. Pemeriksaan informasi yang dilakukan pencipta dalam penelitian ini dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan yang terekam dalam bukti pembeda masalah. Teknik analisis statistik yang menggunakan perangkat lunak IBM SPSS Statistics 26 digunakan untuk analisis data. Salah satu kegiatan penelitian adalah analisis data, yaitu proses menyusun dan mengelola data untuk menginterpretasikan data.

1.10.7.1 Analisis Korelasi Berganda

Analisis korelasi berganda bertujuan untuk mengukur derajat hubungan atau kekuatan antara variabel X1 (Komunikasi Organisasi), X2 (Kepemimpinan) dan Y (Kinerja Pegawai). Hubungan variabel tersebut terdiri dari dua macam yaitu hubungan yang positif dan hubungan yang negative. Nilai koefisien korelasi yang semakin besar (mendekati + 1) maka derajat hubungan tersebut semakin tinggi. Sebaliknya jika nilai koefisien korelasi yang semakin rendah berarti derajat hubungan variabel semakin lemah. Analisis korelasi berganda pada penelitian ini menggunakan analisis *crosstab* dan analisis korelasi *Rank Kendall Tau* adalah sebagai berikut :

1. *Crosstab*.

Crosstab atau biasa disebut sebagai tabulasi silang dipergunakan untuk data kategori dalam bentuk kolom. *Crosstab* ini memiliki fungsi untuk melihat apakah terdapat hubungan atau kaitan antara dua variabel atau lebih, atau sampai menghitung apakah ada hubungan antara baris sebuah variabel dengan kolom sebuah variabel yang lain.

Ciri dari penggunaan *crosstab* adalah dilihat dari input datanya, yaitu menggunakan skala nominal atau ordinal. *Crosstab* juga berguna untuk menampilkan tabulasi silang yang menunjukkan suatu distribusi bersama, deskripsi statistik bivariat dan pengujian terhadap dua variabel atau lebih, terutama sekali variabel dalam bentuk kategori.

2. Korelasi Rank Kendall Tau

Korelasi Rank Kendall Tau merupakan statistik nonparametrik dengan skala pengukuran data sekurang-kurangnya berskala ordinal dan digunakan untuk mengukur tingkat kesesuaian yakni apakah ada perbedaan tingkat kesesuaian ranking antara 2 variabel yang diamati.

$$Z = \frac{\tau - \mu\tau}{\sigma\tau}$$

Sumber: Sugiyono (2014:248)

Dimana:

$$\mu\tau = 0 \text{ dan } \sigma\tau = \sqrt{\frac{2(2n+5)}{9n(n-1)}}$$

τ = koefisien korelasi

n = banyak data

Untuk dapat interpretasi terhadap hubungan/korelasi antar variabel yang diteliti, dapat digunakan pedoman seperti yang tertera pada Tabel 1.5 berikut ini :

Tabel 1 5

Taksiran Tingkat Hubungan Koefisien Korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat Rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,00	Sangat Kuat

Sumber : Sugiyono(2014:250)

1.10.7.2 Analisis Konkordasi Kendall W

Menurut Anwar Syarifuddin (2016:71), konkordasi kendall W adalah pengujian sampel berpasangan ganda (*multiple-paired samples*). Statistik uji yang digunakan adalah χ^2 (chi kuadrat) dengan derajat bebas (db) = n-1.

Koefisien Konkordasi Kendall W digunakan untuk menguji hubungan antara X1, X2, dengan Y secara simultan, dengan langkah-langkah sebagai berikut.

1. cari jumlah ranking R_i dalam setiap kolom pada suatu tabel k x N
2. bagi jumlah tersebut dengan N untuk mendapat mean (rata-rata) R_i
3. cari nilai s, s= jumlah kuadrat deviasi observasi dari mean R_i
4. kemudian hitung nilai W

$$W = \frac{S}{\frac{1}{2}k^2(N^3 - N)}$$

Keterangan :

W = Koefisien Konkordasi Kendall, nilai W = 0 sampai dengan 1

S = $\sum (R_j - R_i)^2$

K = Jumlah variabel X dan Y

N = Banyaknya sampel

Untuk pengujian hubungan antara X1, X2 dengan Y secara simultan pada penelitian ini akan dilakukan dengan menggunakan bantuan aplikasi *software* SPSS 26.

1.10.7.3 Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis regresi linier berganda berguna melakukan uji kebenaran hipotesis yang sedang digunakan dan data umumnya berskala rasio/interval, Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda (*Multiple Linier Regresssion*) dengan alasan bahwa variabel independennya lebih dari satu. Analisis ini digunakan untuk menentukan hubungan antara variabel dependen dengan variabel-variabel independennya. Penelitian ini menggunakan model regresi linier berganda dengan persamaan sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + e$$

Keterangan :

Y = Kinerja Pegawai Unit Pelayanan Pendapatan Daerah(UPPD) Kota Semarang II

X1 = Komunikasi Organisasi

X2 = Kepemimpinan

α = Koefisiensi Konstanta

$\beta_{1,2}$ = Koefisiensi Regresi

e = Variabel Gangguan/Error

1.10.8 Pengujian Hipotesis

1.10.8.1 Uji Parsial(t test)

Uji t digunakan untuk menunjukkan seberapa jauh pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menerangkan variabel dependen (Ghozali, 2018). Pada penelitian ini uji t dicari dengan bantuan IBM SPSS Statistics 26. Pengujian ini menguji tingkat kesignifikansian dari masing-masing variabel bebas

yaitu komunikasi organisasi dan kepemimpinan berpengaruh terhadap variabel terikat yaitu kinerja pegawai. Signifikansi Uji T dapat dilakukan dengan membandingkan nilai thitung dengan ttabel. Jika tnilai t berada dalam daerah penolakan sehingga hipotesis nol ditolak pada tingkat kepercayaan $(1-\alpha) \times 100\%$. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa variabel bebas signifikan secara statistik (Nachrowi dan Usman, 2006). Menurut Raditya (2012). Cara lain yang dapat digunakan dalam Uji T adalah dengan membandingkan probabilitas statistik t dengan tingkat signifikansi (α) 0,05. Apabila probabilitas statistik $t < \text{tingkat signifikansi } (\alpha) 0,05$ maka variabel bebas tersebut signifikan secara statistik mempengaruhi variabel terikat.

1.10.8.2 Uji Pengaruh Simultan (*f test*)

Uji simultan F digunakan untuk mengetahui apakah ada pengaruh secara bersama-sama antara variabel-variabel independen (komunikasi organisasi dan kepemimpinan) terhadap variabel dependen (kinerja pegawai). Pada penelitian ini uji f dicari dengan bantuan IBM SPSS Statistics 26. Uji f dilakukan dengan cara membandingkan antara f_{hitung} dengan f_{tabel} dan jika nilai signifikansi $< 0,05$ atau $\alpha = 5\%$ maka hipotesis diterima.

1.10.8.3 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) ini menunjukkan seberapa besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat yang dinyatakan dalam persen (%). Untuk menguji Koefisien determinasi dilakukan dengan bantuan IBM SPSS Statistics 26 menggunakan Nilai (R^2) yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel dependen

amat terbatas. Semakin tinggi nilai koefisien determinasi semakin baik kemampuan variabel independen bisa menerangkan variabel dependen (Supriyadi, 2014:59).

Berdasarkan perhitungan koefisien korelasi, maka dapat dihitung koefisien determinasi yaitu untuk melihat besarnya presentase pengaruh variabel Komunikasi Organisasi dan Kepemimpinan terhadap variabel Kinerja pegawai.

Koefisien determinasi dapat dihitung dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$Kd = R^2 \times 100\%$$

Sumber: Sugiyono (2014:292)

Dimana:

Kd = Koefisien determinasi

R² = Kuadrat dari koefisien korelasi berganda

Kriteria untuk analisis koefisien determinasi adalah:

- a. Jika Kd mendekati nol (0), berarti pengaruh antara variabel independent terhadap variabel dependent lemah
- b. Jika Kd mendekati angka satu (1), berarti pengaruh antara variabel independent terhadap variabel dependent kuat