

**PENGARUH KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI
DI LEMBAGA PENYIARAN PUBLIK
RADIO REPUBLIK INDONESIA PURWOKERTO**



TESIS

**Disusun dan diajukan Kepada Pascasarjana
Universitas Islam Negeri Prof.KH. Saifuddin Zuhri Purwokerto
Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Memperoleh Gelar Magister Sosial**

**A.SETIA HARIYADI
NIM : 214120400007**

**PROGRAM STUDI KOMUNIKASI PENYIARAN ISLAM
PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN
ZUHRI PURWOKERTO
2023**



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
PASCASARJANA**

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553
Website : www.pps.uinsaizu.ac.id Email : pps@uinsaizu.ac.id

PENGESAHAN

Nomor 160 Tahun 2024

Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Profesor Kiai Haji Saifuddin Zuhri Purwokerto mengesahkan Tesis mahasiswa:

Nama : A. Setia Hariyadi
NIM : 214120400007
Program Studi : Komunikasi dan Penyiaran Islam
Judul : Pengaruh Komunikasi Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Purwokerto

Telah disidangkan pada tanggal **04 Januari 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk memperoleh gelar **Magister Sosial (M.Sos.)** oleh Sidang Dewan Penguji Tesis.

Purwokerto, 19 Januari 2024
Direktur,



Prof. Dr. H. Moh. Roqib, M.Ag.
NIP. 19680816 199403 1 004



**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
PASCASARJANA**

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553
Website : www.pps.uinsaizu.ac.id Email : pps@uinsaizu.ac.id

PENGESAHAN TESIS

Nama Peserta Ujian : A.Setia Hariyadi
NIM : 214120400007
Program Studi : Komunikasi Penyiaran Islam
Judul Tesis : Pengaruh Komunikasi Kepemimpinan Terhadap Kinerja
Pegawai di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik
Indonesia Purwokerto

No	Tim Penguji	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. H. Moh. Roqib.,M.Ag NIP. 19680816 199403 1 004 Ketua Sidang/ Penguji		17/2024 /1
2	Prof.Dr.Hj. Khusnul Khotimah.,M.Ag NIP.19740310 199803 2 002 Sekretaris/ Penguji		10-1-2024
3	Dr. Alief Budiyo.,S.Psi.,M.Pd NIP. 19790217 200912 1 003 Pembimbing/ Penguji		15-1-24
4	Dr. H. Musta'in.,M.Si. NIP. 19710302 200901 1 004 Penguji Utama		10-1-2024
5	Dr. Hj. Henie Kurniawati.,S.Psi.,M.A NIP.19790530 200701 2 019 Penguji Utama		9-1-2024

Purwokerto, 10 Januari 2024
Mengetahui,
Ketua Program Studi

Prof.Dr.Hj.Khusnul Khotimah.,M.Ag
NIP. 19740310 199803 2 002



KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
PROFESOR KIAI HAJI SAIFUDDIN ZUHRI PURWOKERTO
PASCASARJANA

Alamat : Jl. Jend. A. Yani No. 40 A Purwokerto 53126 Telp : 0281-635624, 628250, Fax : 0281-636553
Website : www.pps.uinsaizu.ac.id Email : pps@uinsaizu.ac.id

LEMBAR PENYERAHAN TESIS

Nama : A.Setia Hariyadi
NIM : 214120400007
Program Studi : Komunikasi dan Penyiaran Islam

No	Tim Penguji	Tanda Tangan	Tanggal
1	Prof. Dr. H. Moh. Roqib.,M.Ag NIP. 19680816 199403 1 004 Ketua Sidang/ Penguji		17/1 2024
2	Prof.Dr.Hj. Khusnul Khotimah.,M.Ag NIP.19740310 199803 2 002 Sekretaris/ Penguji		10-1-2024
3	Dr. Alief Budiyo.,S.Psi.,M.Pd NIP. 19790217 200912 1 003 Pembimbing/ Penguji		15-1-2024
4	Dr. H. Musta'in.,M.Si. NIP. 19710302 200901 1 004 Penguji Utama		10-1-2024
5	Dr. Hj. Henie Kurniawati.,S.Psi.,M.A NIP.19790530 200701 2 019 Penguji Utama		9 Jan 2024.

SURAT PERNYATAN KEASLIAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis saya yang berjudul :
“ **Pengaruh Komunikasi Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Purwokerto** “ adalah merupakan hasil karya saya sendiri.

Adapun dalam bagian tertentu dalam penulisan tesis yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila dikemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagist dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan petaruran perundang-undangan yang berlaku.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.,

Purwokerto, 07 Januari 2024

Hormat Saya



A.Setia Hariyadi

PENGARUH KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI LEMBAGA PENYIARAN PUBLIK RADIO REPUBLIK INDONESIA PURWOKERTO

Oleh : A.Setia Hariyadi

NIM. 214120400007

Mahasiswa Pasca Sarjana Magister Komunikasi Penyiaran Islam

Abstrak

Penelitian ini berfokus pada permasalahan bagaimana peranan komunikasi kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Purwokerto. Pada dasarnya kinerja pegawai merupakan hasil proses yang tidak sederhana, kinerja pegawai dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti faktor diri pribadi (internal faktor), kondisi lingkungan sekitarnya (external faktor), maupun upaya strategis dari lembaga. Kinerja yang baik tentu menjadi harapan bagi semua lembaga/institusi, sebab kinerja pegawai ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja lembaga secara keseluruhan. Jika kinerja pegawai baik maka kinerja lembaga menjadi baik pula, demikian sebaliknya.

Beberapa teori antara lain kompetensi komunikasi pimpinan, kinerja pegawai, dan komunikasi bawahan menjadi dasar ilmu dalam mendukung penelitian ini. Jenis penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan membagi kuesioner kepada 50 responden pegawai untuk mengukur komunikasi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

Metodologi yang digunakan merupakan metode korelasional dan tehnik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan instrument kuisisioner. Penelitian ini dilakukan di Kantor Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Purwokerto sebanyak 50 pegawai . Penelitian ini menggunakan teknis analisis data korelasi dan regresi sederhana.

Hasil penelitian juga menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan (x) terhadap kinerja pegawai (y) di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Purwokerto. Karena dilihat dan persamaan regresinya yaitu $Y = 15,741 + 0,886X + e$, yang menunjukkan adanya pengaruh positif komunikasi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Purwokerto. Selain itu setelah dilakukan pengujian, diketahui signifikan pengaruhnya dengan derajat pengaruh sebesar 84,2%. Pengaruh yang positif hal itu menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik akan membuat kinerja pegawai di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Purwokerto meningkat. Semakin baik kepemimpinan maka semakin baik pula kinerja pegawai.

Kata Kunci : Pengaruh, Pola Komunikasi pimpinan, Kinerja Pegawai

THE INFLUENCE OF LEADERSHIP COMMUNICATION ON EMPLOYEE PERFORMANCE AT THE PUBLIC BROADCASTING INSTITUTION RADIO REPUBLIK INDONESIA PURWOKERTO

By: A.Setia Hariyadi
NIM. 214120400007

Graduate Student Master of Islamic Broadcasting Communication

Abstract

This research focuses on the problem of how the role of leadership communication in improving employee performance at the Public Broadcasting Institute Radio Republik Indonesia Purwokerto. Basically, employee performance is the result of a process that is not simple, employee performance can be influenced by several factors such as personal factors (internal factors), surrounding environmental conditions (external factors), as well as strategic efforts from the institution. Good performance is certainly an expectation for all institutions / institutions, because the performance of these employees is expected to improve the overall performance of the institution. If employee performance is good, then the performance of the institution becomes good too, and vice versa.

Several theories, including leadership communication competence, employee performance, and subordinate communication, are the basis of science in supporting this research. This type of research uses quantitative research. Data collection was carried out by distributing questionnaires to 50 employee respondents to measure leadership communication on employee performance.

The methodology used is a correlational method and data collection techniques are carried out using questionnaire instruments. This research was conducted at the Office of the Public Broadcasting Institute of Radio Republik Indonesia Purwokerto as many as 50 employees. This study used simple correlation and regression data analysis techniques.

The results also showed the influence of leadership (x) on employee performance (y) at the Public Broadcasting Institute Radio Republik Indonesia Purwokerto. Because of the view and regression equation, namely $Y = 15.741 + 0.886X + e$, which shows the positive influence of leadership communication on employee performance at the Public Broadcasting Institute Radio Republik Indonesia Purwokerto. In addition, after testing, it is known to have a significant effect with a degree of influence of 84.2%. This positive influence shows that good leadership will make employee performance at the Public Broadcasting Institute Radio Republik Indonesia Purwokerto increase. The better the leadership, the better the performance of employees.

Keywords: Influence, Leadership Communication Pattern, Employee Performance

MOTTO :

مَنْ خَرَجَ فِي طَلَبِ الْعِلْمِ فَهُوَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ حَتَّى
يَرْجِعَ
(رواه الترمذی)

Barangsiapa yang pergi untuk menuntut ilmu, maka dia telah termasuk golongan sabilillah (orang yang menegakkan agama Allah) hingga ia pulang kembali.”
(HR. Tirmidzi).



PERSEMBAHAN

Tesis ini saya persembahkan untuk :

Kedua Almarhum Orang tua saya, Istri saya tercinta dr. Mey Dian Intan Sari, dan

Kedua jagoan saya Yudha Zahii Zaidan Hariyadi dan Ahza Danizh Abrizam
Hariyadi...



KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas segala limpahan rezki, karunia dan ridho-Nya, yang diberikan kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan jenjang pendidikan magister. *Shalawat* dan Salam semoga tercurahkan kepada junjungan kita Nabi besar Muhammad SAW yang senantiasa kita harapkan syafa'atnya di Yaumul Akhir nanti.

Tesis ini berjudul “ Pengaruh Komunikasi Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Purwokerto”. Tesis ini ditulis dalam rangka untuk mengetahui sejauh mana pengaruh antara komunikasi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Purwokerto.

Penulis menyadari bahwa tesis dapat diselesaikan berkat dukungan dan bantuan dari berbagai pihak, oleh karena itu penulis berterima kasih kepada semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung memberikan kontribusi dalam menyelesaikan Tesis ini.

Selanjutnya ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada Yang Terhormat:

1. Prof. Dr. K.H. M.Ridwan., M.Ag. Rektor Universitas Islam Negeri Prof K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto
2. Prof. Dr. K.H. Moh. Roqib, M.Ag. Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Prof K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto yang telah memberikan izin dan kemudahan sehingga penulis dapat menyelesaikan studi di Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Prof K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
3. Prof. Dr. Hj. Khusnul Khotimah.,M.Ag. Ketua Program Studi Magister Komunikasi dan Penyiaran Islam Pascasarjana Universitas Islam Negeri Prof K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto yang telah memberikan dukungan dan

arahan sehingga penulis dapat menyelesaikan studi di Program Pascasarjana UIN SAIZU.

4. Dr. Umi Halwati.,S.Sos.,M.Ag. Pembimbing Akademik yang telah memberikan semangat sehingga penulis dapat menyelesaikan sidang tesis di Program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Prof K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto.
5. Dr. Alief Budiyo., S.Psi., M.Pd sebagai Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu serta dengan penuh kesabaran telah memberikan bimbingan dan motivasi dalam penyusunan Tesis.
6. Anom Andadari.,SE Kepala LPP RRI Purwokerto, terima kasih atas izin dan dukungannya sehingga penulis dapat melaksanakan penelitian tesis ini.
7. Seluruh dosen dan staf administrasi serta petugas perpustakaan pada program Pascasarjana Universitas Islam Negeri Prof K.H. Saifuddin Zuhri Purwokerto, yang secara langsung atau tidak langsung telah memberi bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan penulisan tesis.
8. Seluruh rekan-rekan Mahasiswa Magister Komunikasi dan Penyiaran Islam (MKPI) Gita, Nurhidayah, Yolanda, Fadlan, Unwanus Sidiq, Adhika dan Aji yang saling mendukung untuk melalui perjuangan bersama-sama.

Penulis menyadari tesis ini masih jauh dari sempurna, karena hal tersebut tidak lepas dari kelemahan dan keterbatasan penulis. Penulis berharap agar tesis ini berguna sebagai tambahan ilmu pengetahuan serta dapat memberikan manfaat bagi semua pihak.

Purwokerto, 06 Januari 2024



A.Setia Hariyadi

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Pengesahan Direktur.....	ii
Pengesahan Tesis.....	iii
Nota Dinas Pembimbing.....	iv
Pernyataan Keaslian.	v
Abstrak.....	vi
Motto.....	viii
Halaman Persembahan.....	ix
Kata Pengantar	x
Daftar Isi	xii
BAB I. PENDAHULUAN.....	17
A. Latar Belakang Masalah	17
B. Rumusan Masalah	24
C. Tujuan Penelitian	25
D. Manfaat Penelitian	25
E. Sistematika Penulisan.....	26
BAB II. LANDASAN TEORI	28
A. Deskripsi Konseptual.....	28
1. Kinerja Pegawai.....	28
2. Komunikasi Organisasi	44
3. Definisi Kepemimpinan.....	71
4. Hubungan Komunikasi Atasan dan Bawahan	76
B. Hasil Penelitian Yang Relevan.....	81
C. Kerangka Berfikir	84
D. Hipotesis.....	84
BAB III. METODE PENELITIAN	85
A. Metode Penelitian	85

B. Obyek Penelitian.....	85
C. Pendekatan Penelitian	86
D. Variabel Penelitian	87
E. Definisi Operasional	87
F. Skala Pengukuran.....	89
G. Populasi dan Metode Pengambilan sample	90
H. Teknik Pengumpulan Data	92
I. Teknik Pengujian Instrumen.....	92
J. Hasil Uji Validasi dan Reabilitas.....	95
K. Teknik Analisi Data	97
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	102
A. Hasil Penelitian	102
B. Pembahasan	108
BAB V. PENUTUP.....	111
A. Kesimpulan	111
B. Saran	112
DAFTAR PUSTAKA	114
LAMPIRAN PENELITIAN.....	120
DAFTAR RIWAYAT HIDUP.....	147

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Definisi Operasional Variabel	87
Tabel 3.2 Pemberian Skor Skala Linkerd	90
Tabel 3.3 Sample Morgan dan Krejcie.....	91
Tabel 3.4 Indikator Tingkat Reliabilitas.....	94
Tabel 3.5 Hasil Uji Validitas Kepemimpinan (x).....	95
Tabel 3.6 Hasil Uji Validitas Kinerja Karyawan.....	96
Tabel 3.7 Hasil Uji Reabilitas	97
Tabel 4.1 Frekuensi dan Presentase Mengenai Tingkat Komunikasi Kepemimpinan	103
Tabel 4.2 Frekuensi dan Presentase Mengenai Tingkat Kinerja Kinerja Pegawai.....	104
Tabel 4.3 Hasil regresi Linear Sederhana Coefficient.....	105
Tabel 4.4 Hasil Uji F Anova.....	106
Tabel 4.5 Hasil Koefisien.....	107

DAFTAR BAGAN

Bagan 2.2 Kerangka Berfikir Penelitian	84
--	----



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuisisioner Penelitian	121
Lampiran 2 Hasil Tabulasi Data.....	127
Lampiran 3 Hasil Olah Data SPSS.....	135
Lampiran 4 Hasil Uji Reabilitas	145
Lampiran 5 Hasil Uji Korelasi/Regresi	146



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Sebuah koorporasi, organisasi ataupun lembaga tentunya akan sangat terpengaruh oleh globalisasi dan era digital saat ini yang relatif mudah mengakses segala topik informasi. Memperkuat hubungan internal di dalam suatu organisasi atau bisnis merupakan langkah yang perlu dilakukan oleh organisasi atau bisnis tersebut untuk mempertahankan eksistensinya. Hampir semua tindakan dalam suatu perusahaan dimulai dan diselesaikan oleh orang-orang yang tergabung dalam suatu perusahaan, menjadikan sumber daya manusia sebagai salah satu elemen terpenting dalam suatu bisnis. Perusahaan dengan sumber daya manusia yang prospektif, terutama yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang baik, dari era globalisasi dan digital, termasuk yang mampu bersaing. Perusahaan harus melakukan evaluasi kinerja untuk menentukan apakah proses pencapaian tujuan perusahaan berhasil. Di bidang sumber daya manusia, perusahaan harus menyadari kinerja personelnya. Kinerja pegawai, sebagaimana didefinisikan oleh Mangkunegara ialah hasil dari kualitas dan kuantitas pekerjaan yang diselesaikan oleh seorang pegawai selama melaksanakan tugasnya sesuai dengan kewajiban yang dibebankan kepadanya. Sebuah lembaga akan bekerja lebih produktif jika pegawainya bekerja lebih produktif. Salah satu dari banyak variabel yang harus diperhitungkan dan sangat penting agar lembaga dapat mencapai tujuannya ialah komunikasi. Ivancevich menegaskan bahwa komunikasi ialah perekat yang menyatukan kekompakan organisasi. Komunikasi yang baik sangat bergantung pada pola komunikasi pemimpin pada pegawainya.

Kurangnya komunikasi antara atasan dan karyawan merupakan salah satu permasalahan yang paling sering dihadapi oleh perusahaan. Sebab ini ialah instrumen utama yang digunakan oleh anggota organisasi untuk berkolaborasi dalam tugas-tugas manajemen, komunikasi sangat

penting bagi sebuah perusahaan. Meskipun proses pembentukan perusahaan telah melalui persiapan yang ekstensif, kesulitan dengan yang satu ini tidak dapat diremehkan karena sangat tidak berdaya melawan manajemen yang menciptakan suasana yang tidak bersahabat. Untuk menyelesaikan program kerja yang telah ditetapkan dengan sukses, diperlukan komunikasi yang efektif. Oleh karena itu, komunikasi merupakan hal yang krusial bagi kesuksesan sebuah organisasi.

Pemimpin perusahaan merupakan seseorang yang memiliki bakat dan kelebihan dalam memimpin karyawannya. Orang pertama dalam hierarki otoritas perusahaan adalah manajer atau *bedrijfsleider*. Dialah yang mengoperasikan seluruh bisnis. Ia memikul tanggung jawab atas pertumbuhan dan kematian perusahaan. Dia adalah direktur utama dalam hal ini, dengan direktur lain yang tercantum di bawah ini. Pengetahuan di bidang tertentu, khususnya agar ia dapat membujuk orang lain untuk bekerja sama dalam rangka melaksanakan tugas-tugas tertentu dan mencapai salah satu dari sekian banyak tujuan. Selain itu, komunikasi kepemimpinan ialah suatu strategi yang digunakan untuk membujuk sekelompok individu atau bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja dengan sungguh-sungguh serta penuh percaya diri untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Untuk itu seorang pemimpin harus memiliki pola komunikasi yang baik terhadap karyawan.

Pentingnya komunikasi kepemimpinan terhadap pegawainya menentukan maju mundurnya lembaga yang dikelolanya. Agar membuat komunikasi bagus perlu adanya pola komunikasi pemimpin yang efektif agar pesan yang disampaikan dapat tersampaikan dengan baik. Untuk itu pola komunikasi pemimpin sangat penting untuk mencapai keberhasilan lembaga dalam mencapai tujuannya. Pola komunikasi pemimpin yang baik ialah pola komunikasi yang melibatkan penggabungan dua atau lebih elemen ketika melaksanakan tugas dan mampu menerima pesan. Karena komunikasi merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Dengan adanya komunikasi yang terjalin dalam sebuah organisasi maka

semua kegiatan yang akan dilaksanakan organisasi tersebut akan terlaksana sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dengan kemampuan dalam berkomunikasi yang baik tentu sangat membantu segala kegiatan yang ada didalam organisasi tersebut. Sehingga agar dapat menjalankan kepemimpinannya, seorang pemimpin harus diharapkan mampu mendiagnosis situasi yang ada dalam organisasi tersebut saat sekarang serta apa yang diharapkan pada masa yang akan datang, selain itu mampu menyesuaikan perilakunya dengan lingkungan, dan dapat menyampaikan pesan-pesan yang dapat dipahami orang lain dengan baik dan jelas. Terkait dengan kepemimpinan, maka komunikasi yang baik sangat penting dimiliki oleh seorang pimpinan karena hal ini berkaitan dengan tugasnya untuk membimbing, mempengaruhi, mengarahkan, serta mendorong anggota untuk melakukan tugas dan aktifitas mereka guna mencapai tujuan organisasi secara bersama.

Idealnya komunikasi kepemimpinan pada bawahan yang baik dapat menciptakan kondisi yang menyenangkan dalam organisasi, yang kemudian berpengaruh terhadap kepercayaan dan kepuasan karyawan yang pada akhirnya ikut menentukan kinerja karyawan. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Meilan Suwarno di tahun 2019 temuan penelitian di PT. Adiguna, pola komunikasi antara atasan dan bawahan yang baik menyebabkan munculnya kategori kinerja karyawan yang tinggi. Didalam sebuah organisasi pemimpin adalah sebagai komunikator. Pemimpin yang efektif umumnya memiliki kemampuan komunikasi yang efektif sehingga sedikit banyak akan mampu merangsang partisipasi orang-orang yang dipimpinnya. Komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan suatu organisasi.

Penelitian ini juga dilatar belakangi oleh *research gap* pada penelitian terdahulu. Berdasarkan penelitian yang dilakukan Muh. Ridwan Yunus di tahun 2021, Bangkit Pratama di tahun 2020, Penelitian didukung oleh Epa Purnama Sari Harahap di tahun 2022. Mereka

memperoleh kesimpulan bahwa pola komunikasi yang baik berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

Selain itu penelitian inipun meninjau bahwa ada *research* yang dilakukan oleh Irawati Wibowo pada tahun 2020 dan penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Farizi Almubaroq pada tahun 2018 berdasarkan temuan kedua penelitian tersebut menunjukkan bahwa pola komunikasi memiliki dampak negatif namun tidak cukup signifikan terhadap penyelesaian konflik kerja pegawai sehingga menurunkan kinerja pegawai. Pola komunikasi tersebut memiliki dampak tidak langsung hanya sekitar 35% terhadap kinerja pegawai.

Kinerja organisasi merupakan gambaran tentang hasil kerja organisasi dalam mencapai tujuannya yang pasti mempengaruhi sumber daya organisasi tersebut. Sumber daya yang dimaksud dapat berupa fisik seperti sumber daya manusia maupun nonfisik seperti peraturan, informasi, dan kebijakan. Konsep kinerja organisasi juga menggambarkan bahwa setiap organisasi publik memberikan pelayanan kepada masyarakat dan dapat dilakukan pengukuran kinerjanya dengan menggunakan indikator-indikator kinerja yang ada untuk melihat apakah organisasi tersebut sudah melaksanakan tugasnya dengan baik dan untuk mengetahui tujuannya sudah tercapai atau belum.

Komunikasi merupakan bagian yang penting dalam kehidupan kerja. Hal ini mudah dipahami sebab komunikasi yang tidak baik berdampak yang luas terhadap kehidupan organisasi, misalnya konflik antar pegawai, dan sebaliknya komunikasi yang baik mampu meningkatkan saling pengertian, kerjasama dan juga kepuasan kerja. Mengingat yang bekerjasama dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan merupakan sekelompok sumber daya manusia dengan berbagai karakter, maka komunikasi yang terbuka harus dikembangkan dengan baik. Dengan demikian masing-masing pegawai dalam organisasi mengetahui tanggung jawab dan wewenang masing-masing.

Untuk meningkatkan kinerja pegawai, kemampuan komunikasi yang efektif sangat diperlukan oleh pimpinan organisasi. Kompetensi komunikasi pimpinan yang baik memudahkan segala yang diinginkan dilakukan oleh bawahan dan bawahan memberikan respon kepada ide-ide yang dikemukakan, kekurangannya dan bagaimana memperbaikinya. Hal tersebut dapat terwujud manakala pesan-pesan yang disampaikan dalam berkomunikasi sangat efisien dan langsung menyentuh inti persoalannya. Komunikasi yang efektif dapat mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan (Verma, 2013:4).

Brian Spitzberg dan William Cupach (dalam Greene & Burleson, 2003; Payne, 2005) menyatakan bahwa terdapat tiga komponen kompetensi komunikasi, yaitu:

a. Pengetahuan

Untuk mencapai tujuan dari komunikasi, individu harus memiliki pengetahuan yang dibutuhkan dalam berkomunikasi secara efektif dan tepat. Pengetahuan dalam hal ini lebih ditekankan pada “bagaimana” sebenarnya komunikasi daripada “apa” itu komunikasi. Pengetahuan-pengetahuan tersebut diantaranya seperti mengetahui apa yang harus diucapkan, tingkah laku seperti apa yang harus diambil dalam situasi yang berbeda, bagaimana orang lain akan menanggapi dan berperilaku, siapa yang diajak berkomunikasi, serta memahami isi pesan yang disampaikan. Pengetahuan ini dibutuhkan agar komunikasi dapat berjalan secara efektif dan tepat. Pengetahuan ini bertambah seiring tingginya pendidikan dan pengalaman. Oleh karena itu, semakin seseorang mengetahui bagaimana harus berkomunikasi dalam situasi yang berbeda maka kompetensi atau kemampuan berkomunikasi semakin baik.

b. Motivasi

Motivasi dalam hal ini merupakan hasrat atau keinginan seseorang untuk melakukan komunikasi atau menghindari komunikasi dengan orang lain. Motivasi biasanya berhubungan dengan tujuan-tujuan tertentu seperti

untuk menjalin hubungan baru, mendapatkan informasi yang diinginkan, terlibat dalam pengambilan keputusan bersama, dan lain sebagainya. Semakin individu memiliki keinginan untuk berkomunikasi secara efektif dan meninggalkan kesan yang baik terhadap orang lain, maka semakin tinggi motivasi individu untuk berkomunikasi. Dalam hal ini, tanggapan yang diberikan orang lain mempengaruhi keinginan individu dalam berkomunikasi. Jika individu terlalu takut untuk mendapat tanggapan yang tidak diinginkan, maka keinginannya untuk berkomunikasi akan rendah.

c. Keahlian

Keahlian meliputi tindakan nyata dari perilaku, yang merupakan kemampuan seseorang dalam mengolah perilaku yang diperlukan dalam berkomunikasi secara tepat dan efektif. Kemampuan ini meliputi beberapa hal seperti *other-orientation*, *social anxiety*, *expressiveness*, dan *interaction management*. *Other-orientation* meliputi tingkah laku yang menunjukkan bahwa individu tertarik dan memperhatikan orang lain. Dalam hal ini, individu mampu mendengar, melihat dan merasakan apa yang disampaikan orang lain baik secara verbal maupun non-verbal. *Other-orientation* akan berlawanan dengan *self-centeredness* dimana individu hanya memperhatikan dirinya sendiri dan kurang tertarik dengan orang lain dalam berkomunikasi. *Social anxiety* meliputi bagaimana kemampuan individu mengatasi kecemasan dalam berbicara dengan orang lain dan menunjukkan ketenangan dan percaya diri dalam berkomunikasi. *Expressiveness* mengarah pada kemampuan dalam berkomunikasi yang menunjukkan kegembiraan, semangat, serta intensitas dan variabilitas dalam perilaku komunikasi. Hal ini dapat dilihat dari penggunaan vocal yang beragam, wajah yang ekspresif, penggunaan vocabulary yang luas, serta gerak tubuh. Sedangkan *interaction management* merupakan kemampuan untuk mengelola interaksi dalam berkomunikasi, seperti pergantian dalam berbicara serta pemberian *feedback* atau respon.

Adanya penelitian empiris yang menghubungkan antara kompetensi komunikasi dengan berbagai hasil organisasi termasuk mobilitas pekerjaan, tingkat pekerjaan, gaji, kemampuan memimpin dan kemampuan mental umum serta kinerja pegawai (Ferris *et al* 2001). Sejumlah penelitian-penelitian tersebut menekankan pentingnya kompetensi komunikasi terhadap kinerja pegawai, namun hanya sedikit penelitian yang membahas dampak dari kompetensi komunikasi kepemimpinan terhadap kinerja bawahan.

Berdasarkan pengalaman peneliti ketika bekerja dan sejumlah wawancara awal yang tidak terstruktur dengan beberapa pegawai terdapat sejumlah hambatan komunikasi yang terjadi di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Purwokerto terkait komunikasi kepemimpinan. Pimpinan ketika menyampaikan pesan yang berupa perintah melalui media tulisan seringkali menimbulkan berbagai penafsiran sehingga bawahan merasa tidak yakin terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Hal ini menyebabkan dalam pelaksanaan pekerjaan kadang tidak sesuai dengan apa yang diharapkan baik oleh pimpinan maupun lembaga, sehingga hasilnya pun tidak sesuai dengan apa yang diinginkan.

Selain itu juga terkadang terjadi penyimpangan komunikasi dari atas ke bawah ketika menyampaikan hasil rapat pimpinan yang berisi kebijakan organisasi yang bersifat sensitif. Bawahan tidak merasa puas dengan informasi yang didapatnya tetapi takut atau segan untuk merespon informasi tersebut dengan bertanya kepada pimpinan. Hal tersebut dikarenakan telah terbentuk komunikasi yang cenderung tertutup. Komunikasi yang bersifat tertutup ini menyebabkan iklim komunikasi yang tidak baik sehingga menimbulkan kecurigaan dan ketidakpercayaan. Dalam upaya untuk mengisi kesenjangan informasi, ternyata komunikasi yang terjalin pun kurang efektif sehingga pada pegawai lebih rentan menerima informasi yang tidak pasti, bahkan cenderung curiga terhadap para pimpinan mereka, dan sering menjadi terjadi rasa ketidakpercayaan

terhadap kebijakan-kebijakan yang diambil pimpinan maupun lembaga .

Dari hasil wawancara juga memunculkan beberapa fakta diantaranya ternyata masih banyak pegawai yang tingkat kedisiplinannya masih rendah. Hal ini terlihat dari rekap absensi bulanan yang menyatakan beberapa pegawai sering absen terlambat, keikutsertaan dalam kegiatan kantor yang masih rendah, serta masih dijumpai pegawai yang bekerja hanya terkesan menghabiskan waktu saja.

Kinerja seorang pegawai dapat dilihat dari bagaimana ia melaksanakan tugasnya. Kedisiplinan pegawai yang baik mencerminkan kinerja yang baik, begitu pula sebaliknya jika disiplin seorang pegawai kurang baik maka hal itu menerminkan kinerja yang kurang baik. Didalam sebuah organisasi iklim komunikasi dilingkungan kerja harus diciptakan nyaman dan bersahabat bagi pegawai agar dapat menimbulkan rasa kekeluargaan dilingkungan kerja, sehingga pegawai menjadi betah dan bersemangat dalam menjalankan tugas dan kerja.

Bertolak dari hal diatas, peneliti sangat tertarik untuk meneliti “Pengaruh Komunikasi Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai Di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Purwokerto”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, maka dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Seberapa tinggi Komunikasi Kepemimpinan di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Purwokerto ?
2. Seberapa tinggi kinerja pegawai di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Purwokerto ?
3. Bagaimana pengaruh Komunikasi Kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Purwokerto ?

C. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai penulis adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui seberapa tinggi komunikasi kepemimpinan di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Purwokerto
2. Untuk mengetahui seberapa tinggi kinerja pegawai di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Purwokerto
3. Untuk mengetahui adanya pengaruh komunikasi kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Purwokerto

D. Manfaat Penelitian

Berdasarkan Tujuan penelitian yang hendak dicapai, maka penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat Akademis

Penelitian diharapkan bermanfaat secara teknis untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuan kepemimpinan dalam sebuah organisasi atau lembaga.

2. Manfaat Teoritis

Manfaat penelitian yang ingin dicapai oleh penulis adalah sebagai berikut :

- 1) Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai kepada para akademisi.
- 2) Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan literature tambahan dalam memperkaya khasanah penelitian selanjutnya, terutama dalam bidang kajian pola komunikasi pimpinan terhadap kinerja pegawai.

3. Manfaat Praktis

- 1) Bagi peneliti, hasil penelitian ini diharapkan dapat tambahan ilmu dan wawasan tentang kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Purwokerto.
- 2) Bagi Pimpinan Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Purwokerto Penelitian ini dapat dimanfaatkan memberi pedoman dalam penerapan kepemimpinan yang baik dalam mempengaruhi kinerja pegawai di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia.
- 3) Untuk Pegawai di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Purwokerto. Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan yang berimbas pada peningkatan kinerja perusahaan.”

E. Sistematika Penulisan

Adapun yang perlu disusun dalam sistematika penelitian adalah sebagai berikut:

Bab pertama, pendahuluan. Pada bab ini diuraikan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, kajian pustaka, kajian teoritik, hipotesis, metodologi penelitian dan sistematika penelitian.”

Bab kedua, landasan teori. Bagian ini berisi teori Komunikasi, pola komunikasi pemimpin, dan kinerja pegawai.”

Bab ketiga Metode Penelitian bagian ini mencakup pendekatan dan langkah-langkah penelitian yang meliputi jenis dan desain penelitian, penetapan sumber data, teknik dan instrumen pengumpulan data, uji keabsahan data, dan analisis data, serta teknik interpretasi dan pengambilan kesimpulan yang digunakan dalam penelitian.

Bab keempat, hasil penelitian. Dalam bab ini diuraikan tentang pengaruh pola komunikasi pemimpin terhadap kinerja pegawai serta memaparkan pola komunikasi yang efektif yang digunakan di Pegawai Di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Purwokerto.

Bab kelima, penutup. Dalam bab ini berisikan kesimpulan dan saran.



BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Konseptual

1. Kinerja Pegawai

1) Definisi Kinerja

Kinerja menjadi manifestasi fisik kemampuan sebagai tenaga kerja yang sebenarnya. Hasil yang dicapai sehubungan dengan fungsi posisi selama jangka waktu tertentu disebut sebagai kinerja dalam kaitannya dengan posisi tersebut.

Kinerja menurut Mangkunegara (2010:18) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia dinyatakan bahwa kinerja berarti: (1) sesuatu yang dicapai, (2) prestasi yang diperlihatkan, (3) kemampuan kerja. Menurut Handoko (dalam Siagian, 2009), menyatakan bahwa kinerja adalah ukuran terakhir departemen personalia, dan hal tersebut ialah prestasi atau pelaksanaan kerja pegawai.

Selanjutnya Ancok (2008), menyatakan bahwa kinerja individu dipengaruhi oleh ability atau kemampuan dan motivasi (beberapa besar seseorang merasa terdorong untuk bekerja).

Bernardin dan Russel (dalam Ruky, 2002:15) memberikan pengertian atau kinerja sebagai berikut: *“performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period”*. Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu.

Mathis dan Jackson (2002:58) menyatakan bahwa kinerja (performance) pada dasarnya adalah tentang hal yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai. Kinerja pegawai yang umum untuk kebanyakan pekerjaan meliputi elemen sebagai berikut:

- a. Kuantitas dari hasil
- b. Kualitas dari hasil
- c. Ketepatan waktu dan hasil
- d. Kehadiran
- e. Kemampuan bekerja sama

Secara umum kinerja (performance) didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja pegawai adalah ukuran dari seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi, dalam hal ini perusahaan tempatnya bekerja. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan performa organisasi secara umum (Mathis dan Jackson, 2002:78). Hasibuan (2006:108) berpendapat bahwa ukuran ini adalah ukuran dari seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi tempatnya bekerja. Hasil dari kontribusi ini yang dinamakan dengan kinerja. Menurut Vroom (1964) (dalam Handayani, 2001:16), tingkat sampai sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya disebut sebagai level of performance. Porter dan Lawler (dalam Handayani, 2001:14) menyatakan bahwa succesful role achievement yang diperoleh seseorang akan berasal dari perbuatannya.

Dari definisi tersebut dapat dinyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan suatu bentuk kesuksesan seseorang untuk mencapai peran atau target tertentu yang berasal dari perbuatannya sendiri. Kinerja seseorang dikatakan baik apabila hasil kerja individu tersebut dapat melampaui peran atau target yang ditentukan sebelumnya.

1) Dimensi Kinerja Karyawan

Menurut Bernardin (2003:76) menyatakan ada enam dimensi yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individu, antara lain sebagai berikut:

a. Kualitas

Tingkat dimana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna dalam arti menyesuaikan cara-cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.

b. Kuantitas

Jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah sejumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. Ketepatan Waktu

Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.

d. Efektifitas

Tingkat pengguna sumber daya organisasi dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam pengguna sumber daya.

e. Kemandirian

Tingkat dimana seorang pegawai dapat melaksanakan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas guna menghindari hasil yang merugikan.

f. Komitmen Kerja

Tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan perusahaan dan tanggung jawab kerja dengan perusahaan.

Menurut Irving (1986) dalam Handayani (2001:18) komponen penting untuk melakukan penaksiran kinerja adalah kuantitas dan kualitas kinerja seorang pegawai. Pegawai dinilai berdasarkan pencapaian kuantitas dan kualitas output yang dihasilkan dari serangkaian tugas yang harus dilakukan. Sejauh mana semua anggota organisasi mempunyai kesadaran tentang berkinerja yang tinggi untuk kemajuan organisasi. Bagaimana tujuan-tujuan kinerja dikomunikasikan secara jelas di dalam sekolah, antar pegawai atau antara pegawai dengan pimpinan. Semua

anggota organisasi disemua tingkat dalam organisasi harus menunjukkan suatu komitmen terhadap tujuan-tujuan berkinerja tinggi, produktivitas tinggi, kualitas tinggi, biaya rendah, demikian pula menunjukkan perhatian besar pada anggota organisasi yang lainnya.

Menurut Wibowo (2000:19) mengungkapkan bahwa kinerja pegawai mengacu pada prestasi kerja pegawai yang diukur berdasarkan standar/kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai secara optimal dalam suatu perusahaan, terdapat beberapa faktor yang dianggap dapat mempengaruhi kinerja pegawai, antara lain sebagai berikut:

- a. Strategi organisasional (nilai tujuan jangka pendek dan jangka panjang).
- b. Batasan situasional (budaya organisasi dan kondisi ekonomi).
- c. Atribut individual (kemampuan dan ketrampilan).

Telah disebutkan bahwa kinerja merupakan sesuatu yang dapat diukur. Pengukuran dapat melalui serangkaian prosedur yang secara obyektif dan akurat dapat dievaluasi. Indikator kinerja memudahkan pengkajian terhadap job performance dari pegawai. Untuk mengukur kinerja dari pegawai, terdapat enam kriteria primer dari Sopiah (2008:182) yang dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja pegawai, yaitu:

- a. *Quality*

Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.

- b. *Quantity*

Merupakan sebanyak jumlah yang dihasilkan

- c. *Timeliness*

Merupakan lamanya suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan jumlah output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lainnya.

d. *Cost effectiveness*

Besarnya penggunaan sumber daya organisasi guna mencapai hasil yang maksimal atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.

e. *Need for supervision*

Kemampuan pegawai untuk dapat melaksanakan fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang tidak diinginkan.

f. *Interpersonal impact*

Kemampuan seorang pegawai untuk memelihara harga diri, prestise, dan kemampuan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan.

McKenna dan Beach (1995:82) menyimpulkan bahwa faktor-faktor kinerja yang sering digunakan sebagai indikator dalam penelitian adalah pengetahuan, kemampuan, ketrampilan kerja, sikap terhadap pekerjaan (antusiasme, komitmen dan motivasi), kualitas kerja, volume hasil produksi dan interaksi (komunikasi dan hubungan dalam kelompok).

Kinerja dievaluasi, atau dinilai dan dibandingkan dengan pelaksanaan pada satu periode dengan periode berikutnya, maka seperti yang dikemukakan oleh Mengginson dalam Mangkunegara (2006:69) sebagai berikut; penilaian prestasi kerja (performance appraisal) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

Sikula dalam Mangkunegara (2006:69) mengemukakan bahwa penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistimatis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa objek orang ataupun suatu barang. Jika kinerja dievaluasi atau dinilai dengan adanya tujuan penilaian kinerja, adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM

organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Sunyoto dalam Mangkunegara (2006:10) adalah:

- a. Meningkatkan saling pengertian antara pegawai tentang persyaratan kinerja,
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang pegawai, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu,
- c. Memberikan peluang kepada pegawai untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang,
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga pegawai termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya,
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Goris (2007:746) meneliti pengaruh moderasi kepuasan komunikasi terhadap kinerja pekerjaan dan kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan kepuasan komunikasi merupakan variabel moderasi yang signifikan dan prediktor bagi kepuasan kerja. Goris juga menyimpulkan bahwa baik sebagai variabel moderasi maupun prediktor, kepuasan komunikasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pekerjaan dan kepuasan kerja.

Hasil Westinghouse Communication Survey (1990 dalam Safitri, 2004:44) dinyatakan bahwa komunikasi yang baik dalam suatu organisasi dapat meningkatkan kepuasan anggota organisasi sehingga dapat menyebabkan efek positif pada pekerja.

Sebaliknya, proses komunikasi yang buruk dalam organisasi mengakibatkan efek buruk seperti buruknya kinerja dari pekerja yang akan menyebabkan mereka mengerjakan pekerjaannya dengan buruk atau

melakukan kesalahan, kesalahan pemanfaatan tenaga kerja dan buruknya koordinasi dalam suatu organisasi. Pada pernyataan ini dijelaskan bahwa pekerja mengerjakan tugasnya dengan tidak efisien.

Zorn dan Violante (1996 dalam Payne, 2005:65) mendapati hubungan yang signifikan antara kemampuan komunikasi kognitif pada mobilitas ke atas dan tingkat pekerjaan. Individu-individu dengan sistem konstruk yang lebih berdiferensiasi dan tingkat komunikasi persuasif terfokus seseorang mencapai tingkat pekerjaan, gaji, dan prestasi karir keuangan (gaji dibagi dengan usia) yang lebih tinggi. Tingkat ketrampilan komunikasi yang tinggi tidak hanya dikaitkan dengan keberhasilan organisasi bagi para manajer dan supervisor, tetapi juga bagi pegawai. Scudder dan Guinan (1989, dalam Payne, 2005:64) mendapati hubungan signifikan antara pegawai (pengembang sistem) kemampuan untuk memelihara komunikasi, dan memelihara hubungan user dengan rating supervisor atas kinerjanya.

Hubungan lain telah dibuat antara kinerja dan kualitas dari hubungan atasan bawahan (Baue & Green, dkk, 1996 dalam Payne, 2005:65). Supervisor yang mendorong rasa positif melalui komunikasi meningkatkan komitmen pegawai, yang secara positif dikaitkan dengan kinerja pegawai (Becker, Billings, Eveleth, & Gilbert, 1996 dalam Payne, 2005:68). Penerimaan bawahan dalam in-group supervisor juga dipengaruhi oleh faktor-faktor komunikasi interpersonal (Heneman dkk, 1989 dalam Payne, 2005:70). Ada manfaat yang jelas bagi penilaian kinerja anggota in-group dalam hal rating anggota ingroup itu lebih tinggi lepas dari skor mereka pada ukuran kinerja yang obyektif (Duarte & Goodson, dalam Payne, 2005:69).

2) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Agar menjaga konsistensi produktivitas setiap karyawan selama mereka bekerja untuk bisnis atau organisasi, faktor-faktor ini harus diperhatikan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2010:18) antara lain:

a) Faktor Kemampuan (Ability)

Secara psikologis, kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b) Faktor Motivasi (Motivation)

Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

Haryanto Dwi, menegaskan bahwa variabel-variabel berikut berpengaruh terhadap kinerja: (motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja), 2) Instruksi, 3) Pengetahuan, 4) Manajemen dan kepemimpinan 5) Kapasitas penghasilan, 6) Kompensasi dan kesehatan 7) Jaminan Sosial, 8) Lingkungan kerja, 9) Fasilitas.

Menurut Prawirosentono ada empat faktor yang dapat dicapai dalam kinerja :

- a) Hasil pekerjaan yang diselesaikan oleh individu atau organisasi, yang menunjukkan bahwa kinerja adalah “hasil akhir” yang diselesaikan oleh individu atau organisasi.
- b) Pelaksanaan tugas, dimana individu atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yaitu hak dan kekuasaan untuk mengambil tindakan guna menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Meskipun demikian, tetap perlu bagi individu atau lembaga untuk mempertahankan kontrol, yaitu untuk meminta pertanggungjawaban orang yang diberi hak dan wewenang atas tindakannya untuk mencegah penyalahgunaan hak dan wewenang tersebut.

- c) Pekerjaan harus dilakukan secara sah, yang mengharuskan setiap orang yang melakukan kegiatan untuk suatu organisasi atau seseorang mematuhi hukum yang telah ditetapkan.
- d) Selain mematuhi norma-norma yang telah ditetapkan, bekerja bukan tidak etis, tetapi harus dilakukan sesuai dengan standar moral dan etika umum.

Dengan demikian, berdasarkan uraian di atas, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa teori yang dikemukakan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai tidak semata-mata didasarkan pada pegawai yang bersangkutan, tetapi juga memperhatikan beberapa faktor lain, antara lain fasilitas. yang mendukung pekerjaan karyawan dan dorongan atau bimbingan dari orang lain.

3) Penilaian Kinerja Pegawai

Pengertian penilaian kinerja pegawai berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 46 tahun 2011 Tentang Penilaian Prestasi Kerja Pegawai Negeri Sipil, penilaian prestasi kerja PNS adalah suatu proses penilaian secara sistematis yang dilakukan oleh pejabat penilai terhadap sasaran kerja pegawai dan perilaku kerja PNS.

Tata cara penilaian kinerja pegawai adalah dengan menilai dua unsur, yaitu:

- a) **Sasaran Kerja Pegawai (SKP)**

Sasaran Kerja Pegawai adalah rencana kerja pegawai yang disusun berdasarkan rencana kerja tahunan instansi dan target yang dicapai dari setiap pelaksanaan tugas jabatan oleh seorang PNS. Penilaian kinerja dengan menggunakan SKP ini meliputi beberapa aspek yaitu kuantitas, kualitas, waktu dan biaya sesuai dengan karakteristik, sifat dan jenis kegiatan pada masing- masing instansi.

- b) **Aspek Kuantitas**

Kuantitas kerja dapat dilihat dari jumlah kerja dan penggunaan waktu. Jumlah kerja adalah banyaknya tugas pekerjaannya dan dapat

dikerjakan. Penggunaan waktu adalah banyaknya waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan.

c) Aspek Kualitas

Kualitas kerja dapat diukur melalui ketepatan, kelengkapan, dan kerapian. Yang dimaksud ketepatan adalah ketepatan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan. Yang dimaksud dengan kelengkapan adalah kelengkapan ketelitian dalam melaksanakan tugasnya. Yang dimaksud kerapian adalah kerapian dalam melaksanakan tugas dan pekerjaannya.

d) Aspek Waktu

Ketepatan waktu berhubungan dengan waktu penyelesaian tugas (pekerjaan) sesuai dengan waktu yang diberikan. Visi dan misi suatu organisasi tercapai apabila pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai dapat dilaksanakan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan, yaitu ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan dan pekerjaan selesai pada saat dibutuhkan.

e) Aspek Biaya

Dalam melaksanakan tugasnya para pegawai diharapkan dapat menggunakan segala sumber daya keuangan yang ada di dalam organisasi yang bersangkutan untuk membantu penyelesaian tugas pekerjaan baik dari segi waktu maupun hasil kerja.

Setiap pegawai memiliki kemampuan yang unik, maka perlu dilakukan review dalam bentuk evaluasi kinerja pegawai untuk menentukan tingkat kompetensi masing-masing pegawai.

Secara umum penilaian kinerja dapat diklasifikasikan menjadi dua sistem atau metode penilaian kinerja, John Soeprihanto dalam Sinambela, yaitu :

a) Sistem berorientasi objek

Data kuantitatif dihasilkan oleh variabel ukuran operasional.

b) Sistem klasifikasi subyektif

Karena efek halo, kepedulian kemanusiaan dapat memiliki berbagai kecenderungan, seperti kesabaran. Jika penilaian didasarkan pada analisis yang dilihat mengenai perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan atau posisi yang dipegang seseorang, jenis subjektif lebih akurat dan berharga.

Dessler (2018) menawarkan sudut pandang dan klaim yang berbeda bahwa, bergantung pada kriteria kinerja yang ditetapkan, "evaluasi kinerja" mengacu pada penilaian kinerja karyawan saat ini dan/atau historis.

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2017) mengklaim bahwa proses evaluasi kinerja melibatkan perbandingan prestasi kerja karyawan dengan kriteria yang ditentukan. Informasi yang diperoleh dari evaluasi kemudian dikomunikasikan kepada individu yang bersangkutan.

Dari beberapa pandangan para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu prosedur untuk menganalisis atau menilai kinerja karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan selama periode waktu tertentu.

4) Perilaku Kerja Karyawan

Selain dengan SKP, penilaian kerja juga diukur dengan indikator perilaku kerja. Indikator yang digunakan adalah orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, kerjasama, dan khusus bagi pejabat struktural yaitu kepemimpinan. Definisi dari indikator-indikator tersebut dijelaskan dalam penjelasan pasal demi pasal dalam PP No.46 Tahun 2011 yaitu:

a. Orientasi Pelayanan

Orientasi pelayanan adalah sikap dan perilaku kerja PNS dalam memberikan pelayanan terbaik kepada yang dilayani antara lain meliputi masyarakat, atasan, rekan sekerja, unit kerja terkait, dan instansi lain.

b. Integritas

Integritas adalah konsistensi dan keteguhan yang tak tergoyahkan dalam menjunjung tinggi nilai-nilai luhur dan keyakinan. Dalam etika, integritas diartikan sebagai kejujuran dan kebenaran dari tindakan seseorang.

c. Komitmen

Komitmen adalah kemauan dan kemampuan untuk menyelaraskan sikap dan tindakan PNS untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan mengutamakan kepentingan dinas daripada kepentingan diri sendiri.

d. Disiplin

Disiplin yang dimaksud adalah kesanggupan PNS untuk mentaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin.

e. Kerjasama

Kerjasama diartikan sebagai kemauan dan kemampuan PNS untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, atasan, bawahan dalam unit kerjanya serta instansi lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan tanggung jawab yang ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

f. Kepemimpinan

Kepemimpinan yang diperuntukkan bagi pejabat struktural diartikan sebagai kemampuan dan kemauan PNS untuk memotivasi dan mempengaruhi bawahan atau orang lain yang berkaitan dengan bidang tugasnya demi tercapainya tujuan organisasi. Dalam suatu organisasi diperlukan seorang pemimpin yang baik yang dapat mengarahkan bawahannya agar organisasi dapat mencapai tujuannya.

5) Indikator Kinerja Karyawan

Pengukuran hasil kinerja sangat penting untuk pemantauan. Apakah tujuan jangka panjang, menengah, dan pendek perusahaan sejalan dengan ambisi yang dimaksudkan. Pimpinan akan dapat mengamati parameter ini dan berkomunikasi dengan atasan dan bawahan berdasarkan informasi yang dihasilkan oleh indikator kinerja, mengambil tindakan atau pilihan yang diperlukan.

Indikator kinerja ialah metode untuk mengukur seberapa besar pencapaian kinerja karyawan, klaim Robbins. Indikator yang tercantum di bawah ini dapat digunakan untuk mengukur kinerja staf: Kualitas Kerja, Kuantitas, Ketepatan Waktu, Efektivitas, dan Kemandirian adalah tiga kriteria pertama.

Ada penanda yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja karyawan. Kreitner, Kinichi mencantumkan hal-hal berikut sebagai indikator kinerja karyawan:

a) Kualitas

Kualitas kerja ditentukan oleh seberapa baik seorang pekerja melakukan tugasnya.

b) Kuantitas

Volume kerja adalah jumlah total jam yang dihabiskan pekerja setiap hari. Jumlah pekerjaan ini dapat diperkirakan dari tarif kerja individu masing-masing karyawan.

c) Pelaksanaan Tugas

Sejauh mana pegawai dapat menyelesaikan tugas secara akurat dan tanpa kesalahan dikenal dengan istilah pelaksanaan tugas.

d) Tanggung Jawab

“Tanggung jawab atas pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban seseorang untuk melakukan tugas-tugas yang diberikan oleh pemberi kerja.”

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa indikator kinerja, atau pengukuran kinerja, dapat dilakukan dengan menilai kaliber keluaran dari suatu proses tertentu.

Menurut Mangkunegara (2010) indikator kinerja pegawai dapat dinilai dari hal-hal sebagai berikut:

1) Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat

menghindari tingkat kesalahan, dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan organisasi.

2) Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan organisasi.

3) Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

4) Kerjasama

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga pekerjaan semakin baik.

5) Inisiatif

Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah.

6) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Agar menjaga konsistensi produktivitas setiap karyawan selama mereka bekerja untuk bisnis atau organisasi, faktor-faktor ini harus diperhatikan.

Haryanto Dwi, menegaskan bahwa variabel-variabel berikut berpengaruh terhadap kinerja: (motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja), 2) Instruksi, 3) Pengetahuan, 4) Manajemen dan kepemimpinan 5) Kapasitas penghaslilan, 6) Kompensasi dan kesehatan 7) Jaminan Sosial, 8) Lingkungan kerja, 9) Fasilitas.

Menurut Prawirosentono ada empat faktor yang dapat dicapai dalam kinerja:

- a) Hasil pekerjaan yang diselesaikan oleh individu atau organisasi, yang menunjukkan bahwa kinerja adalah “hasil akhir” yang diselesaikan oleh individu atau organisasi.
- b) Pelaksanaan tugas, dimana individu atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yaitu hak dan kekuasaan untuk mengambil tindakan guna menyelesaikan pekerjaan secara efektif. Meskipun demikian, tetap perlu bagi individu atau lembaga untuk mempertahankan kontrol, yaitu untuk meminta pertanggungjawaban orang yang diberi hak dan wewenang atas tindakannya untuk mencegah penyalahgunaan hak dan wewenang tersebut.
- c) Pekerjaan harus dilakukan secara sah, yang mengharuskan setiap orang yang melakukan kegiatan untuk suatu organisasi atau seseorang mematuhi hukum yang telah ditetapkan.
- d) Selain mematuhi norma-norma yang telah ditetapkan, bekerja bukan tidak etis, tetapi harus dilakukan sesuai dengan standar moral dan etika umum.

Dengan demikian, berdasarkan uraian di atas, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa teori yang dikemukakan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai tidak semata-mata didasarkan pada pegawai yang bersangkutan, tetapi juga memperhatikan beberapa faktor lain, antara lain fasilitas. yang mendukung pekerjaan karyawan dan dorongan atau bimbingan dari orang lain.

7) **Manfaat Kinerja**

Manfaat kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai hal, sebab jika kinerja karyawan yang buruk akan berdampak pada pertumbuhan dan kemajuan bisnis secara keseluruhan.

Menurut Rivai manfaat kinerja pada dasarnya terdiri dari hal-hal berikut :

- a) Peningkatan kinerja, berupa inisiatif untuk meningkatkan kinerja pegawai.

- b) Pilihan penempatan umum, bantuan transfer, promosi, dan demosi.
- c) Sebagai peningkatan produktivitas pekerja.

Menurut Dale Furtwengler dalam Sinambela berpendapat bahwa setidaknya terdapat enam hal manfaat dari penilaian kinerja, yaitu :

a) Pengembangan Karyawan

Kegiatan yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja yang dikaitkan dengan kompetensi karyawan. Ulasan kinerja karyawan akan bermanfaat.

- b) Pemimpin memenuhi tanggung jawabnya sebagai atasan yang dapat memberikan bimbingan atas berbagai masalah yang mereka hadapi. Menganalisis kinerja karyawan akan mengungkapkan kekuatan dan kesalahan mereka jika Anda memperhatikannya.

- c) Pengembangan pelatihan Pelatihan mengacu pada inisiatif yang diselenggarakan oleh suatu organisasi untuk membantu anggota staf mengembangkan keterampilan yang relevan untuk pekerjaan mereka. Kompetensi ini melibatkan informasi, kemampuan, atau perilaku yang diperlukan untuk kinerja kerja yang efektif.

d) Kepuasan karyawan

Mengingat bahwa kepuasan kerja adalah satu-satunya faktor terpenting yang menentukan berhasil atau tidaknya suatu organisasi dalam mencapai tujuannya, ini merupakan fenomena yang menarik untuk diselidiki dalam suatu organisasi.

e) Keputusan kompensasi

Pentingnya tinjauan kinerja dalam menentukan remunerasi karyawan tidak dapat dilebih-lebihkan. Pimpinan sangat memperhatikan betapa pentingnya remunerasi. Gaji yang layak selalu didasarkan pada kinerja karyawan.

f) Interaksi dan Efisiensi

Tahap perencanaan siklus manajemen kinerja dilanjutkan dengan review atau evaluasi kinerja. Komunikasi yang efektif diperlukan untuk

mempercepat proses perencanaan dan penilaian kinerja serta memastikan perencanaan dan evaluasi yang berkualitas.

g) Meningkatkan motivasi staf

Sulit membujuk orang lain untuk melakukan apa yang diinginkan seorang pemimpin. Pesan motivasi pada dasarnya mendorong individu untuk mengambil tindakan dengan cara mereka sendiri. Misalnya, mendorong inisiatif dan tanggung jawab dapat mendorong orang untuk bekerja lebih baik.

Dengan demikian, berdasarkan uraian di atas, peneliti dapat menarik kesimpulan bahwa bagi pihak manajemen perusahaan mendapatkan banyak manfaat dengan dilakukannya penilaian kinerja.

2. **Komunikasi Organisasi**

Goldhaber sebagaimana dikutip Muhammad (2005:67) dalam buku yang berjudul Komunikasi Organisasi menyatakan bahwa: “Komunikasi organisasi sebagai proses menciptakan dan saling menukar pesan dalam satu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang tidak pasti atau yang selalu berubah-ubah”.

Redding dan Sanborn dalam Muhammad (2005:65) mengatakan bahwa komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan informasi dalam organisasi yang kompleks. Yang termasuk dalam bidang ini adalah komunikasi internal, hubungan manusia, hubungan persatuan pengelola, komunikasi downward atau komunikasi dari atasan kepada bawahan, komunikasi upward atau komunikasi bawahan kepada atasan, komunikasi horizontal atau komunikasi dari orang – orang yang sama level/tingkatnya dan komunikasi evaluasi program.

Tubbs dan Moss (1996:166) menyatakan ciri utama komunikasi organisasional adalah faktor-faktor struktural dalam organisasi yang mengharuskan para anggotanya bertindak sesuai dengan peranan yang diharapkan.

Sementara itu Pace dan Faules (2005:31-33) mengklasifikasikan komunikasi organisasi menjadi dua, yakni definisi fungsional dan definisi interpretative. Definisi fungsional komunikasi organisasi adalah sebagai pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Sedangkan definisi interpretative komunikasi organisasi cenderung menekankan kegiatan penanganan pesan yang terkandung dalam suatu batas organisasional (organization boundary). Jadi, perspektif interpretative menekankan peranan “orang-orang” dan “proses” dalam menciptakan makna. Komunikasi dalam organisasi berfungsi mencapai tujuan dari sistem organisasi, sehingga fungsi dari komunikasi meliputi informasi mengenai pekerjaan, pemeliharaan, motivasi, integrasi, dan inovasi. Hal yang terpenting dalam komunikasi organisasi meliputi penciptaan pesan, penafsiran, dan koordinasi kegiatan anggota organisasi.

“Bagaimana komunikasi berlangsung dalam organisasi dan apa maknanya bergantung pada konsepsi seseorang mengenai organisasi” (Pace dan Faules, 2005:34).

Komunikasi di dalam organisasi memiliki beberapa tujuan (Udaya, 1997:149-150), yaitu:

a. Memberikan informasi

Tujuan utama komunikasi adalah mengirimkan informasi dari seseorang kepada orang lain atau kelompok-kelompok dalam organisasi. Berbagai jenis informasi di organisasi disampaikan dalam bentuk kebijakan, peraturan-peraturan, dan perubahan-perubahan serta perkembangan dalam organisasi.

b. Umpan balik

Komunikasi umpan balik membantu usaha untuk langkah-langkah perbaikan, penyempurnaan dan penyesuaian yang dibutuhkan organisasi, serta memberikan motivasi.

c. Pengendalian

Sistem informasi manajemen dikenal sebagai suatu mekanisme pengendalian. Informasi diberikan untuk menjamin pelaksanaan rencana-rencana sesuai dengan tujuan.

d. Pengaruh

Informasi merupakan kekuasaan. Semakin tinggi tingkatan dalam manajemen semakin besar perannya untuk dapat memengaruhi sesuatu.

e. Memecahkan persoalan

Komunikasi bertujuan untuk memecahkan persoalan yang terjadi didalam organisasi.

f. Pengambilan keputusan

Untuk mengambil suatu keputusan diperlukan beberapa macam komunikasi, misalnya pertukaran informasi, pendapat, dan alternatif lain yang ada.

g. Mempermudah perubahan

Komunikasi membantu mengetahui kesulitan dalam perencanaan perubahan dan dalam mengambil tindakan perbaikan.

h. Pembentukan kelompok

Komunikasi membantu dalam proses pembangunan dan pengembangan hubungan dalam organisasi.

i. Menjaga pintu

Komunikasi membantu dalam berhubungan dengan dunia luar atau para pihak diluar organisasi.

Menurut Littlejohn dan Foss (2011:293) terdapat tiga aspek umum yang muncul ketika berbicara komunikasi organisasi, yakni (1) susunan, bentuk, dan fungsi organisasional, (2) manajemen, kendali, dan kuasa dan (3) budaya organisasional. Ketiga aspek inilah yang menjadi fokus kajian pada bidang komunikasi organisasi. Mulyana (2011:75) mengatakan

komunikasi organisasi seringkali melibatkan juga komunikasi diadik, komunikasi antar pribadi dan ada kalanya juga komunikasi publik.

Komunikasi formal adalah komunikasi menurut struktur organisasi, yakni komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, dan komunikasi horizontal. Sedangkan komunikasi informal tidak bergantung pada struktur organisasi, seperti komunikasi antar sejawat, juga termasuk gosip.

Dalam berkomunikasi, gaya komunikasi didukung dengan proses komunikasi itu sendiri sebagai sarana untuk menyampaikan suatu informasi, dalam konteks penelitian ini berarti komunikasi atasan kepada bawahan. Menurut Barret, (2008:47) proses komunikasi dilaksanakan melalui dua saluran yaitu primer dan sekunder. Komunikasi primer adalah proses penyampaian pikiran dan atau perasaan seseorang kepada orang lain dengan menggunakan simbol sebagai media. Simbol primer ini adalah: bahasa, isyarat, gambar, warna dan sebagainya yang secara langsung diterjemahkan dari pikiran dan atau perasaan komunikator terhadap komunikan. Komunikasi sekunder adalah proses penyampaian pesan oleh seseorang kepada orang lain dengan menggunakan alat bantu media seperti email, memo, surat, outline diskusi, sms, laporan, dan data charts.

Lebih lanjut, Robbins (2002:310-311) menjelaskan empat fungsi utama komunikasi di dalam kelompok atau suatu organisasi meliputi:

- a) Kontrol atau pengawasan. Setiap organisasi mempunyai hierarki wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh pegawai,
- b) Motivasi. Komunikasi organisasi yang berlangsung baik membantu perkembangan motivasi kepada pegawai mengenai apa yang harus dilakukan (pendelegasian tugas), seberapa baik mereka bekerja, dan apa yang dapat dilakukan untuk memperbaiki kinerja yang dibawah standar,
- c) Komunikasi yang informatif. Memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan

menemukan data untuk mengenali dan menilai alternatif – alternatif yang dapat dipilih,

- d) Ungkapan emosional pegawai. Kelompok kerja merupakan sumber pertama untuk interaksi sosial, dimana dengan komunikasi mereka dapat mengungkapkan emosional dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial seperti kekecewaan dan rasa puas.

A. Proses Komunikasi Organisasi

Menurut Effendy (1994:122) proses komunikasi organisasi terbagi dua, yaitu: komunikasi internal dan komunikasi eksternal.

a. Komunikasi Internal

Menurut Brennan dalam Effendy (1994:122), komunikasi internal sebagai pertukaran gagasan diantara para administrator dan pegawai dalam suatu perusahaan, dalam struktur lengkap yang khas disertai pertukaran gagasan secara horizontal dan vertikal didalam perusahaan, sehingga pekerjaan berjalan (operasi dan manajemen). Sedangkan menurut peneliti, komunikasi internal adalah komunikasi yang terjadi antara atasan dan bawahan, atau sebaliknya antara pegawai dengan atasan, atau antara pegawai dengan pegawai dalam suatu perusahaan. Dalam komunikasi internal ada tiga dimensi, terdiri atas:

Komunikasi Vertikal

Komunikasi vertical adalah komunikasi dari atas ke bawah, dan dari staf ke pimpinan dengan cara timbal balik (*two ways trafficcommunication*). Dalam komunikasi vertikal terbagi atas dua, yaitu:

- a. Komunikasi vertical ke bawah (*downward communication*) yaitu komunikasi dari atas ke bawah. Contoh: pimpinan memberikan instruksi, petunjuk, informasi, penjelasan, perintah, pengumuman, rapat, majalah intern.
- b. Komunikasi vertical ke atas (*upward communication*) adalah komunikasi dari bawah ke atas. Contoh: staf memberikan laporan,

saran-saran, pengaduan, kritikan, kotak saran, dan sebagainya kepada pimpinan.

Komunikasi dalam bentuk ini membantu para manajer untuk selalu peka terhadap perasaan pegawai akan pekerjaan mereka, rekan kerja, dan perusahaan pada umumnya. Para manajer perusahaan bergantung kepada komunikasi ini untuk mendapatkan gagasan guna berhubungan dengan ide-ide tentang bagaimana meningkatkan kinerja.

Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal adalah komunikasi mendatar, antara anggota staf dengan anggota staf. Berlangsung tidak formal, lain dengan komunikasi vertical yang formal. Komunikasi tidak terjadi dalam suasana kerja, sehingga sering menimbulkan desas-desus yang biasanya mengenai hal-hal yang menyangkut pekerjaan mereka atau tindakan pimpinan yang merugikan mereka. Menurut Goldhaber yang dikutip dari Tubbs dan Moss (1996:186), ada empat fungsi komunikasi horizontal, yaitu: a) Koordinasi tugas b) Penyelesaian masalah c) Berbagi informasi d) Penyelesaian konflik.

Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal sering disebut dengan komunikasi silang (*cross communication*) adalah komunikasi antara pimpinan seksi dengan pegawai seksi lain.

b. Komunikasi Eksternal

Menurut Effendy (1994:128), komunikasi eksternal adalah komunikasi antara pimpinan organisasi dengan khalayak diluar organisasi. Komunikasi eksternal terdiri dari dua jalur secara timbal balik, yakni: i. Komunikasi dari organisasi kepada khalayak, dan ii. Komunikasi dari khalayak kepada organisasi.

B. Efektifitas Komunikasi dalam Organisasi

Menurut Huseman, Logue, dan Fresley dalam Effendy (1994:130), agar efektif atau diterima pegawai, komunikasi harus memenuhi persyaratan sebagai berikut: a. Pesan dapat dimengerti. b. Pada saat keputusan diambil, pegawai percaya bahwa komunikasi yang dilancarkan cocok dengan tujuan organisasi. c. Komunikasi cocok dengan kepentingan pribadi pegawai. Secara mental dan fisik, pegawai mampu melaksanakannya.

C. Komunikasi Antarpersona

Menurut Devito dalam Effendy (2003:59-60), pengertian komunikasi antarpribadi (interpersonal communication) didefinisikan sebagai: “Proses pengiriman dan penerimaan pesan-pesan antara dua orang atau diantara sekelompok kecil orang-orang, dengan beberapa efek dan beberapa umpan balik seketika “. (*The process of sending and receiving messages between two persons, or among a small group of person, with some effect and some immediate feedback*). Pentingnya situasi komunikasi antarpribadi ialah karena prosesnya memungkinkan berlangsung secara dialogis selalu lebih baik daripada secara monologis.

Dialogis adalah bentuk komunikasi antarpribadi yang menunjukkan terjadinya interaksi. Dalam proses komunikasi dialogis, terlihat adanya upaya dari para pelaku komunikasi untuk terjadinya pengertian bersama (*mutual understanding*) dan empati. Disitu terjadi rasa saling menghormati bukan disebabkan status social ekonomi, melainkan didasarkan pada anggapan bahwa masing-masing adalah manusia yang wajib, berhak, pantas, dan wajar dihargai dan dihormati sebagai manusia.

Walaupun demikian derajat keakraban dalam komunikasi antarpribadi dialogis pada situasi tertentu bisa berbeda. Komunikasi

secara horizontal selalu menimbulkan derajat keakraban yang lebih tinggi ketimbang komunikasi secara vertikal.

Menurut Effendy (2003:62-63), secara teoritis komunikasi antar pribadi diklasifikasikan menjadi dua jenis menurut sifatnya, yaitu:

- a. Komunikasi diadik (*dyadic communication*) adalah komunikasi antarpribadi yang berlangsung antara dua orang yakni yang seorang adalah komunikator yang menyampaikan pesan dan seorang lagi komunikan yang menerima pesan. Oleh karena pelakunya dua orang maka dialog yang terjadi berlangsung secara intens. Komunikator memusatkan perhatiannya hanya kepada lawan bicaranya.
- b. Komunikasi triadik (*triadic communication*) adalah komunikasi antarpribadi yang pelakunya terdiri dari tiga orang, yakni seorang komunikator dan dua orang komunikan. Menurut peneliti, dalam komunikasi triadic, kedudukan komunikan lebih bersifat sebagai pendengar pesan-pesan yang disampaikan komunikator.

D. Komunikasi Kelompok

Menurut Effendy (1994:126-128), komunikasi kelompok ialah komunikasi antara seseorang dengan sekelompok orang dalam situasi tatap muka. Seperti halnya dengan komunikasi antarpribadi, yang dimaksudkan dengan komunikasi kelompok disini ialah komunikasi secara tatap muka, seperti: komunikasi yang terjadi dalam rapat, briving, brainstorming, dan upacara bendera.

Menurut Effendy (1994:128), dalam komunikasi kelompok terdiri atas dua jenis, yaitu:

- a. Komunikasi kelompok kecil (*small group communication*) merupakan komunikasi antara seorang manajer atau administrator dengan sekelompok pegawai yang memungkinkan terdapatnya kesempatan bagi salah seorang untuk memberikan tanggapan secara verbal. Dengan kata lain, seorang pemimpin dapat melakukan komunikasi

antarpribadi dengan salah seorang peserta kelompok. Individu bersifat rasional sehingga setiap pesan yang sampai kepadanya akan ditanggapi secara kritis. Contoh komunikasi kelompok kecil: ceramah (*lecture*), diskusi panel, symposium, forum, seminar, curahsaran (*brainstorming*), dll.

- b. Komunikasi kelompok besar (*large group communication*) merupakan kelompok komunikasi terdiri dari jumlah yang banyak, dalam suatu situasi komunikasi hampir tidak terdapat kesempatan untuk memberikan tanggapan secara verbal. Sehingga kecil sekali kemungkinannya bagi komunikator untuk berdialog dengan komunikan. Contoh komunikasi kelompok besar adalah *public speaking*.

Komunikasi Kelompok Kecil

Ada 6 cara untuk mengidentifikasi suatu kelompok. Berdasarkan hal itu kita dapat mengatakan bahwa komunikasi kelompok kecil adalah suatu kelompok individu yang dapat mempengaruhi satu sama lain, memperoleh beberapa kepuasan satu sama lain, berinteraksi untuk beberapa tujuan, mengambil peranan, teriakat satu sama lain dan berkomunikasi tatap muka. Jika salah satu komponen ini hilang individu yang terlibat tidaklah berkomunikasi dalam kelompok kecil.

Tujuan Komunikasi Kelompok Kecil

- a. Tujuan personal

Alasan orang untuk mengikuti kelompok dapat dibedakan atas empat kategori utama yaitu untuk hubungan social, penyaluran, kelompok terapi dan belajar.

- b. Hubungan sosial

Kita sering terlibat dalam komunikasi kelompok kecil agar dapat bergaul dengan orang lain. Misalnya minum kopi bersamasama, pesta atau tempat orang berkumpul bersama-sama dan bercakap-cakap satu sama lain. Bila kita berkumpul pada kelompok kecil untuk tujuan

hubungan sosial, tujuan kita adalah memperkuat hubungan interpersonal dan menaikkan kesejahteraan kita. Kelompok-kelompok yang demikian memenuhi kebutuhan interpersonal kita untuk kasih sayang dan merasa diikutsertakan.

c. Penyaluran

Kelompok kecil memberi kemungkinan untuk menyalurkan perasaan kita, termasuk perasaan kecewa, perasaan takut, keluhan, maupun harapan dan keinginan kita. Bila kita mempunyai satu kesempatan membiarkan orang lain mengetahui perasaan kita tentang sesuatu, kita sering merasa lega atau bebas dari ketegangan. Tujuan ini biasa dilakukan dalam suasana yang mendukung adanya pertukaran pikiran atau pertengkaran sengit atau dalam diskusi keluarga dimana keterbukaan diri adalah tepat.

d. Kelompok terapi

Biasanya digunakan untuk membantu orang menghilangkan sikap-sikap mereka, atau tingkah laku dalam beberapa aspek kehidupan mereka.

e. Belajar

Alasan umum orang mengikuti kelompok kecil adalah belajar dari orang lain. Belajar terjadi dalam bermacam-macam setting. Asumsi yang mendasari belajar kelompok adalah ide dari dua arah.

Tujuan yang berhubungan dengan pekerjaan

a. Pembuatan Keputusan

Orang-orang yang berkumpul bersama-sama dalam kelompok untuk membuat keputusan mengenai sesuatu. Mendiskusikan alternatif dengan orang lain membantu orang memutuskan mana pilihan terbaik untuk kelompok

b. Pemecahan Masalah

Masalah yang mereka usahakan menyelesaikan mencakup bagaimana menyempurnakan produksi, bagaimana menyempurnakan hubungan yang kurang baik.

Kelompok Kecil Sebagai Suatu Sistem

Kelompok kecil merupakan organisasi kecil yang mempunyai empat komponen dasar yaitu input atau masukan proses, output atau hasil dari proses. Masukan merupakan materi mentah dalam kelompok kecil seperti orang, informasi yang digunakan kelompok untuk berinteraksi. Orang atau anggota kelompok adalah masukan karena tiap orang dalam kelompok membawa kualitas tertentu seperti kepribadian, umur, kesehatan, pengetahuan, sikap, nilai dan kemampuan memecahkan masalah. Proses, menunjukkan kepada semua proses internal yang terjadi dalam kelompok selama diskusi. Hasil, merupakan keputusan atau penyelesaian yang dicapai oleh kelompok. Balikan, berisi respon yang mengikat systembersama. Balikan memberikan masukan untuk pertemuan kelompok masa akan datang.

Karakteristik Kelompok Kecil

Ada beberapa karakteristik dari kelompok kecil. Pertama, mempermudah pertemuan ramah tamah. Kedua adalah personaliti kelompok. Bila sekelompok orang datang bersama maka mereka membentuk identitas sendiri yang menjadikan personality kelompok. Ketiga adalah kekompakan, yaitu daya tarikan anggota kelompok satu sama lain dan keinginan mereka untuk bersatu. Keempat adalah komitmen terhadap tugas.

Aktifitas individu lainnya dalam kelompok yang dekat hubungannya dengan komitmen adalah motivasi. Kelima adalah besarnya kelompok, kelihatannya cukup sederhana tapi besarnya kelompok itu mempunyai beberapa pencabangan penting dalam kelompok.

Kemudian norma kelompok, adalah aturan dan pedoman yang digunakan oleh sekelompok itu sendiri, maupun beberapa faktor eksternal di luar kelompok. Saling bergantung sama lain. Yang paling penting anggota kelompok tergantung satu sama lain untuk beberapa tingkatan tertentu, dan paling kurang pada seorang lainnya.

Variabel Kunci Kelompok Kecil

Ada beberapa factor yang mempengaruhi komunikasi kelompok kecil, diantaranya adalah variable yang berhubungan dengan input kelompok dan proses transformasi kelompok. Beberapa diantara factor kunci tersebut akan dibicarakan pada bagian berikut ini:

Peranan Berdasarkan Fungsi

Para peneliti kelompok yang dinamis mengidentifikasi dua peranan utama dari anggota kelompok yaitu peranan tugas dan peranan untuk pemeliharaan. Peranan tugas berhubungan dengan penyelesaian tujuan yang segera dari kelompok, seperti membuat keputusan, menyelesaikan masalah atau merencanakan suatu proyek. Pemeliharaan berhubungan dengan perasaan anggota kelompok. Kelompok mungkin gagal memperhitungkan kebutuhan sosio-emosional yang sangat halus yang dapat mempersulit interaksi dalam kelompok. Kelompok mungkin gagal memperhitungkan kebutuhan sosio-emosional yang sangat halus yang dapat mempersulit interaksi dalam kelompok.

Tingkah Laku Tugas

- a. Mengambil inisiatif, seperti menentukan apakah masalah yang akan dibahas, menentukan aturan dalam komunikasi kelompok dan mengembangkan ide.
- b. Memberikan dan mencari informasi misalnya bertanya atau memberikan pendapat.
- c. Mencari dan memberikan pendapat seperti bertanya dan memberikan pendapat.
- d. Mengolaborasi dan menjelaskan, seperti memberikan informasi tambahan tentang saran dan ide tertentu.
- e. Orientasi dan ringkasan seperti meninjau kembali pokok-pokok penting dalam usahan memberikan pengarahan/bimbingan dalam diskusi.
- f. Mengecek apakah kelompok sudah siap untuk membuat keputusan.

Tingkah Laku Pemeliharaan

- a. Mengharmoniskan kelompok seperti menyelesaikan perbedaan dan mengurangi ketegangan komunikasi kelompok, terkadang dengan membuat humor.
- b. Mencari jalan tengah, seperti menawarkan jalan tengah pada isu atau perubahan posisi.
- c. Memberikan sokongan dan semangat seperti menghargai, setuju, meneriam kontribusi yang lain.
- d. Menjaga lalu lintas komunikasi seperti, mempermudah interaksi diantara anggota.
- e. Menentukan standar dan tes seperti pengecekan kemajuan kelompok, perasaan orang, norma kelompok, kesukaran menilai jalannya komunikasi kelompok.

Proses Komunikasi Kelompok

Proses komunikasi pada dasarnya sama dengan komunikasi pada umumnya, komponen dasar yang digunakan dalam berkomunikasi adalah komunikan, komunikator (sender), pesan (message), media (channel) dan respon (effect). Akan tetapi dalam komunikasi kelompok proses komunikasi berlangsung secara tatap muka, dengan lebih mengintensifkan tentang komunikasi dengan individu antar individu dan individu dengan personal struktural (formal).

Ketika seluruh orang yang terlibat dalam komunitas atau kelompok tersebut berkomunikasi di luar forum, maka komunikasi yang terjalin antar individu berlangsung secara pribadi dan bahasa yang digunakan cenderung tidak formal. Akan tetapi jika individu tersebut bertemu dalam satu forum yang dihadiri anggota kelompok atau komunitas tersebut, maka komunikasi yang berlangsung akan cenderung menggunakan bahasa yang lebih formal. Menurut Golberg (1985:24) proses komunikasi kelompok dapat dijelaskan sebagai berikut:

a. Komunikator (Sender)

Komunikator merupakan orang yang mengirimkan pesan yang berisi ide, gagasan, opini dan lain-lain untuk disampaikan kepada seseorang (komunikan) dengan harapan dapat dipahami oleh orang yang menerima pesan sesuai dengan yang dimaksudkannya. Anggota dan pengurus dalam suatu kelompok atau komunitas bisa menjadi komunikator. Ketika mereka melakukan proses komunikasi dalam proses tersebut.

b. Pesan (Message)

Pesan adalah informasi yang disampaikan atau diekspresikan oleh pengirim pesan. Pesan dapat verbal atau non-verbal dan pesan menjadi efektif jika diorganisir secara baik dan jelas. Materi pesan yang disampaikan dapat berupa informasi, ajakan, rencana kerja, pertanyaan dan lain sebagainya. Pada tahap ini pengirim pesan membuat kode atau symbol sehingga pesannya dapat dipahami oleh orang lain. Biasanya seorang manager menyampaikan pesan dalam bentuk kata-kata, gerakan anggota badan, (tangan, kepala, mata dan anggota badan yang lainnya). Tujuan menyampaikan pesan adalah untuk mengajak, membujuk, mengubah sikap, perilaku atau menunjukkan arah tertentu.

c. Media (Channel)

Media adalah alat untuk menyampaikan pesan seperti TV, radio, surat kabar, papan pengumuman, telepon dan media jejaring sosial. Media yang terdapat dalam komunikasi kelompok terdiri dari berbagai jenis seperti rapat, seminar, pameran, diskusi panel, workshop dan lain-lain. Media dapat dipengaruhi oleh isi pesan yang disampaikan, jumlah penerima pesan, situasi dan kepentingan pribadi (*vested of interest*).

d. Mengartikan kode atau isyarat

Setelah pesan diterima melalui indera (telinga, mata dan seterusnya) maka si penerima pesan harus dapat mengartikan symbol atau kode dari pesan tersebut, sehingga dapat dimengerti atau dipahami. Komunikasi kelompok mempunyai suatu symbol, kode atau isyarat

tersendiri yang menjadi ciri khas suatu kelompok yang hanya dimengerti oleh kelompok atau komunitas sendiri.

e. **Komunikasikan**

Komunikasikan adalah orang yang menerima pesan dan dapat memahami pesan dari si pengirim meskipun dalam bentuk kode atau isyarat tanpa mengurangi arti atau pesan yang dimaksud oleh pengirim. Dalam komunikasi kelompok komunikasikan bertatap muka dan bertemu langsung dengan komunikatornya. Sehingga seseorang bisa berkomunikasi secara langsung.

f. **Respon**

Respon adalah isyarat atau tanggapan yang berisi kesan dari penerima pesan dalam bentuk verbal maupun non-verbal. Tanpa respon seorang pengirim pesan tidak tahu dampak pesannya terhadap si penerima pesan. Hal ini penting bagi manajer atau pengirim pesan untuk mengetahui apakah pesan sudah diterima dengan pemahaman yang benar dan tepat. Respon dapat disampaikan oleh penerima pesan atau orang lain yang bukan penerima pesan. Respon yang disampaikan oleh penerima pesan pada umumnya merupakan respon langsung yang mengandung pemahaman atas pesan tersebut dan sekaligus merupakan apakah pesan itu dilaksanakan atau tidak. Respon bermanfaat untuk memberikan informasi, saran yang dapat menjadi bahan pertimbangan dan membantu untuk menumbuhkan kepercayaan serta keterbukaan diantara komunikasikan, begitu juga sebaliknya dapat memperjelas persepsi.

Faktor yang Mendasari Melakukan Komunikasi Kelompok

Komunikasi kelompok yang dikemukakan oleh seseorang dilatarbelakangi oleh beberapa faktor (Rosmawaty, 2010:86):

a. **Faktor Imitasi (meniru)**

Imitasi adalah tanggapan yang dipelajari dari hasil komunikasi interaksi dan pengaruh lingkungan, bukan pembawaan sejak

dilahirkan. Keinginan untuk meniru, tampak jelas dalam tingkah laku anak-anak dalam pertumbuhannya menjadi dewasa. Mulai dari bahasa, cara makan, cara berkomunikasi, cara berpakaian, dan sebagainya. Akan tetapi imitasi ini tidak semua bersifat positif, disisi lain imitasi juga bersifat negatif. Sebagai contoh, imitasi yang bersifat negatif menyebabkan seseorang yang pada awalnya tidak mempunyai sifat atau gaya hidup yang fisionable, akan tetapi ketika seseorang mengikuti atau meniru suatu hal, maka seseorang tersebut akan berubah.

b. Faktor Sugesti

Faktor adanya sugesti yang diterima seseorang dari orang lain yang mempunyai otoritas, prestise sosial yang tinggi atau ahli dalam lapangan tertentu. Seseorang mencontoh tingkah laku atau adat kebiasaan dari orang lain tanpa suatu pertimbangan.

c. Faktor Simpati

Perasaan simpati yaitu perasaan tertariknya seseorang pada orang lain. Perasaan simpati ini dapat timbul secara tiba-tiba atau secara lambat laun. Adapun dorongan utama yang tercipta atau terbentuk karena adanya simpati yaitu adanya dorongan ingin mengerti dan ingin bekerjasama. Sehingga mutual understanding atau pengertian bersama dapat dicapai kalau terdapat simpati.

d. Media Komunikasi Kelompok

Media dalam suatu kelompok sangat berperan penting dalam kegiatan yang dilakukan dalam suatu kelompok komunitas. Disamping digunakan untuk sarana berinteraksi dan bersosialisasi, media ini juga berfungsi sebagai wadah untuk mempromosikan segala bentuk kegiatan yang mengandung nilai komersial yang menguntungkan bagi komunitasnya.

Fungi Komunikasi Kelompok

Menurut Sendjaja sebagaimana dalam Rosmawaty (2010:44) ada lima fungsi komunikasi kelompok, yaitu:

a. Fungsi Sosial

Untuk memelihara dan menetapkan hubungan sosial diantara para anggota kelompok. Suatu kelompok mampu memelihara dan menetapkan hubungan sosial diantara para anggota seperti bagaimana suatu kelompok secara rutin memberikan kesempatan kepada anggotanya untuk melakukan aktivitas yang informal, santai dan menghibur.

b. Fungsi Pendidikan

Untuk meningkatkan wawasan dan pengetahuan semua anggota kelompok, baik pengetahuan yang bersifat umum maupun khusus, maupun pengetahuan yang berkaitan dengan kepentingan kelompok maupun anggotanya. Melalui fungsi pendidikan ini, kebutuhan-kebutuhan bagi anggota kelompok itu sendiri bahkan kebutuhan masyarakat dapat dipenuhi. Namun demikian, fungsi pendidikan dalam kelompok sesuai dengan yang diharapkan atau tidak, bergantung pada tiga faktor yaitu informasi baru yang dikontribusikan, jumlah partisipan dalam kelompok serta frekuensi interaksi diantara para anggota kelompok. Fungsi pendidikan ini sangat efektif jika setiap anggota kelompok membawa pengetahuan yang berguna bagi kelompoknya. Tanpa pengetahuan baru yang disumbangkan masing-masing anggota, mustahil fungsi edukasi ini dapat tercapai.

c. Fungsi Persuasif

Sebagai upaya untuk mempersuasif atau mempengaruhi maupun mengendalikan anggota kelompok. Seorang anggota kelompok berupaya mempersuasikan anggota lainnya supaya melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Seseorang yang terlibat dalam usaha-usaha persuasif tersebut bertentangan dengan nilai-nilai yang berlaku dalam

kelompok, maka justru orang yang berusaha mempersuasi tersebut menciptakan suatu konflik, dengan demikian malah membahayakan kedudukannya dalam kelompok.

d. Fungsi Pemecahan Masalah atau Pembuatan Keputusan (*Problem Solving*)

Mencari alternatif bagi pemecahan masalah kelompok. Mulai dari penemuan alternatif atau solusi, pembuatan keputusan sampai pada penerapan solusi tersebut. Pemecahan masalah (*problem solving*) berkaitan dengan penemuan alternatif atau solusi yang tidak diketahui sebelumnya, sedangkan pembuatan keputusan (*decision making*) berhubungan dengan pemeliharaan antara dua atau lebih solusi. Jadi, pemecahan masalah menghasilkan materi atau bahan untuk membuat keputusan.

e. Fungsi Terapi

Fungsi ini hanya ada di kelompok tertentu saja yang memang memiliki tujuan membantu terapi para anggota kelompok agar tercapai perubahan personal sebagaimana yang diharapkan. Kelompok terapi memiliki perbedaan dengan kelompok lainnya, karena kelompok terapi tidak memiliki tujuan. Objek dari kelompok terapi adalah membantu setiap individu mencapai perubahan personalnya. Tentunya individu tersebut harus berinteraksi dengan anggota kelompok lainnya guna mendapatkan manfaat, namun usaha utamanya adalah membantu dirinya sendiri, bukan membantu kelompok mencapai konsensus. Contoh dari kelompok terapi ini adalah kelompok konsultasi perkawinan, kelompok penderita narkotika dan sebagainya.

Pendekatan Klasik

Komunikasi organisasi menurut Eisenberg (2009:700) merupakan suatu proses tindakan terkoordinasi antara bahasa dan interaksi sosial guna mencapai tujuan bersama. Teori-teori awal komunikasi organisasi, pada paruh pertama abad ke-20, mencerminkan suatu model saluran

komunikasi yang melihat proses komunikasi semata-mata sebagai transmisi informasi (berdasarkan perspektif mekanis). Teori-teori tersebut berusaha untuk membangun metode komunikasi yang efektif untuk meningkatkan produktifitas dan mengurangi hambatan.

Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan klasik, produktifitas menyangkut masalah fisik dan psikologis. Produktifitas dipandang dalam bentuk permintaan fisik akan pekerjaan dan kemampuan para pekerjanya. Dalam pendekatan klasik, komunikasi dianggap sebagai pemberian perintah dan menjelaskan prosedur serta operasional pekerjaan.

Cara pandang teori-teori klasik mengenai organisasi bahwa organisasi digerakkan oleh otoritas manajemen, pegawai hanyalah alat guna menjalankan rencana manajemen, maka ini semua berimplikasi terhadap proses komunikasi di dalam organisasi. Proses komunikasi yang terjadi di dalam organisasi dipandang hanya sebagai alat dan kontrol dari pihak manajerial. Aktivitas komunikasi yang menyangkut tahap perencanaan dan pengambilan keputusan sifatnya terpusat di sekitar jajaran atas organisasi. Miller (2012:18-19) menyebutkan pendekatan klasik dalam organisasi layaknya seperti metafora mesin. Terdapat tiga aspek penting dalam pendekatan klasik, yang pertama adalah spesialisasi. Ketika organisasi dilihat sebagai mesin, maka spesialisasi juga terlihat. Pembagian kerja menggambarkan salah satu cara dimana fungsi organisasi dianggap seperti mesin.

Aspek lain dalam metafora mesin adalah standarisasi. Aspek ini sangat berkaitan erat dengan konsep pertukaran, ketika pegawai tidak dapat memenuhi standar yang ditentukan maka dia akan diganti oleh pegawai lain yang dianggap mampu memenuhi standar organisasi yang ditentukan. Aspek terakhir dalam metafora mesin adalah dapat diprediksi. Organisasi akan berjalan sesuai dengan aturan dan standar tertentu, dan jika organisasi yang disfungsi, hal tersebut bisa diperbaiki dengan pertimbangan rasional.

Terdapat tiga jenis komunikasi dalam organisasi dalam pendekatan klasik, ketiganya komunikasi yang berkaitan dengan tugas, berkaitan tentang inovasi yang berkaitan erat dengan pengungkapan ide-ide baru dan berhubungan dengan pemeliharaan yang biasanya berkaitan dengan hubungan antara manusia. Saluran komunikasi yang biasanya digunakan dalam pendekatan ini lebih banyak tertulis berupa form buku kerja, instruksi, pernyataan misi, aturan dan evaluasi kinerja. Gaya komunikasi formal merupakan cerminan komunikasi pendekatan ini, panggilan pun juga formal dengan memanggil Ibu/Bapak. Bahasa tertulis dan juga lisan sangat formal, menghindari slang atau bahkan ekspresi komunikasi dilakukan dengan bahasa tingkat tinggi. Gaya komunikasi formal ini ternyata juga tercermin dalam bahasa non-verbal misalnya gaya berpakaian.

Teori Birokrasi Webber

Teori organisasi klasik yang berpengaruh besar pada kajian komunikasi organisasi adalah teori birokrasi Weber (Littlejohn dan Foss, 2011:362). Gagasan umum mengenai birokrasi adalah memiliki hirarki dan berlapis, dikendalikan oleh aturan, dan tidak peka terhadap perbedaan individu. Weber mendefinisikan organisasi sebagai sistem kegiatan interpersonal yang memiliki maksud tertentu yang dirancang untuk menyalurkan tugas-tugas individu.

Terdapat tiga prinsip utama dalam teori birokrasi Weber, yang pertama adalah otoritas, prinsip kedua adalah spesialisasi dan yang terakhir adalah aturan. Otoritas hadir bersamaan dengan kekuasaan, harus ada hukum formal dalam organisasi yang mengatur otoritas. Spesialisasi diperlukan dalam sistem birokrasi guna mencapai tujuan organisasi berdasarkan kemampuan dan tugas setiap anggotanya. Untuk mengatur perilaku setiap orang dalam organisasi diperlukan implementasi regulasi yang berisi aturan-aturan. (Kreps, 1986: 279-281).

Menurut Weber (2009:324), birokrasi memiliki beberapa karakteristik berikut:

- a. Adanya aturan yang ketat. Aturan menetapkan aktivitas yang diperlukan oleh organisasi, sekaligus menetapkan kewajiban-kewajiban untuk setiap pegawai. Melalui aturan juga ditetapkan kualifikasi khusus yang diperlukan setiap unit kerja.
- b. Diakuinya hirarki wewenang. Pengawasan dilakukan oleh pejabat dengan hirarki lebih tinggi.
- c. Kedudukan dalam birokrasi biasanya memerlukan pelatihan keahlian serta kemampuan penuh untuk menjalankan pekerjaan.
- d. Manajemen sub-unit biasanya mengikuti aturan yang relatif stabil, dan pengetahuan mengenai aturan dan prosedur ini menjadi keahlian khusus.

Weber memandang bentuk birokrasi memiliki keunggulan secara teknis jika dibandingkan dengan sistem administrasi lainnya. Dalam pandangan Weber, keberadaan akan pegawai karir yang kompeten, hirarki yang tegas, dan spesifikasi kewajiban berdasarkan aturan, jelas akan menghasilkan percepatan, kejelasan, konsistensi, dan pengurangan ongkos. Segenap kewajiban dijalankan secara konsisten, pelayanan tanpa ada favoritisme, organisasi terbebas dari motifmotif personal. Pegawai ditempatkan berdasarkan sistem merit ketimbang favoritisme politik, dibatasi oleh aturan, dan orang yang ada dalam birokrasi adalah para pegawai karir. Dengan demikian, menurut Weber, birokrasi hadir sebagai model organisasi yang paling efisien.

Weber membedakan antara otoritas yang melekat/inheren (kekuasaan tradisional, yang mungkin tidak sah) dengan otoritas yang sah (diperoleh, dihormati, berdasarkan norma-norma, rasional, dan legal). Otoritas yang legal inilah yang kemudian menjadi landasan terbentuk yang disebut Weber sebagai “birokrasi”. Weber juga menekankan bahwa peraturan sangat penting dalam sistem birokrasi. Menurutnya, semua hal dalam organisasi harus memiliki peraturan

tertulis agar pekerjaan berjalan dengan teratur dan formal. Weber menekankan *functioning of authority* (fungsi kekuasaan) yang dibagi menjadi tiga bagian:

- a. *Traditionally authority*, yaitu kekuasaan yang berasal dari kepercayaan secara tradisional,
- b. *Charismatic authority*, yakni kekuasaan yang berdasarkan kemampuan seseorang untuk berinteraksi atau menarik hati orang lain. Kekuasaan tipe ini sangat tidak stabil.
- c. *Rational-legal authority*, adalah kekuasaan yang didapatkan dari kemampuan individu. Weber sangat menekankan pada kekuasaan tipe ini karena menurutnya ini adalah dasar dari *functioning of authority*.

Selain itu, Weber juga mengemukakan pandangannya mengenai enam prinsip birokrasi yang terdiri dari:

- a. Birokrasi didasarkan pada aturan-aturan yang memungkinkan diselesaikannya suatu persoalan,
- b. Birokrasi mengenai pembagian secara sistematis terhadap tenaga kerja. Setiap tenaga kerja memiliki hak dan kekuasaan yang terdefiniskan secara jelas,
- c. Esensi dari birokrasi adalah adanya penjenjangan (hierarki),
- d. Pimpinan diangkat berdasarkan kemampuan dan pendidikan mereka,
- e. Birokrasi harus memiliki kebebasan untuk mengalokasikan sumber-sumber yang ada dalam lingkup pengaruhnya,
- f. Birokrasi mensyaratkan pengelolaan arsip yang rapi.

Menurut Weber, birokrasi merupakan konsep ideal bagi organisasi modern. Dalam organisasi yang kompleks dibutuhkan kecepatan, ketepatan, kepastian, dan kontinuitas. Semua hal tersebut dapat dicapai jika organisasi didesain sebisa mungkin seperti mesin. Ada 6 ciri dasar:

- 1) Sistem hierarki otoritas yang jelas,
- 2) Divisi kerja berdasarkan spesialisasi,
- 3) Sistem aturan yang lengkap mencakup hak, tanggungjawab, dan kewajiban personil,
- 4) Prosedur yang sempurna untuk performa kerja,
- 5) Impersonalitas (bukan perseorangan) dalam hubungan organisasional
- 6) manusiawi,
- 7) Seleksi dan promosi personil atas dasar kompetensi teknis.

Ciri dasar yang dikemukakan oleh Weber sejalan dengan metafora mesin yang disebutkan oleh Miller dalam bukunya. Spesialisasi menjadi kata kunci untuk mengaitkan kedua pendapat tersebut tentang organisasi dan birokrasi. Spesialisasi menjadi penting untuk dimiliki dalam sebuah organisasi maupun birokrasi untuk menunjang keberhasilan program atau pekerjaan yang ada.

Sistem birokrasi masih cukup relevan untuk dipakai sampai saat ini, karena ada beberapa organisasi tertentu yang butuh hierarki organisasi dan aturan/kontrol yang ketat. Badan-badan pemerintah juga menggunakan sistem birokrasi, terutama terkait dengan struktur organisasi. Umumnya, lembaga negara sangat menerapkan prinsip sentralisasi, dimana mereka takut bertindak kalau tidak ada perintah atasannya. Dalam bekerja pun mereka cenderung lambat karena harus melewati berbagai tahap dan bermacam-macam orang dari beragam jabatan sebelum akhirnya menyelesaikan pekerjaan.

Organisasi membutuhkan koordinasi agar setiap bagian organisasi dapat bekerja dengan baik. Dengan adanya struktur, maka proses pengkoordinasian ini semakin efektif karena tiap orang tahu dimana letak kewenangannya. Struktur menempatkan anggota dalam strata tertentu dalam organisasi dimana mereka punya 'atasan' dan 'bawahan'. Atasan bertanggungjawab untuk mengkoordinasikan bawahannya dan bawahan

seharusnya menuruti perintah dari atasannya. Tugas organisasi akan didistribusikan oleh atasan kepada bawahan dan si atasan akan mengontrol serta mengawasi kinerja bawahannya. Tugas organisasi pun dapat diselesaikan dengan baik dan teratur.

Teori Stimulus – Organisme – Respon (S-O-R Theory)

Teori komunikasi yang mampu menjelaskan bagaimana kinerja individu (pegawai) tercipta adalah teori stimulus – organisme – respons (S-O-R Theory). Teori S-O-R menjelaskan bagaimana suatu rangsangan mendapatkan respon. Tingkat interaksi yang paling sederhana terjadi apabila seseorang melakukan tindakan dan diberi respon oleh orang lain (Model Stimulus–Respon).

Menurut model stimulus respons ini, efek yang ditimbulkan adalah reaksi khusus terhadap stimulus khusus sehingga seseorang dapat mengharapkan dan memperkirakan kesesuaian antara pesan dan reaksi komunikasi. Jadi unsur-unsur dalam model ini adalah pesan (stimulus, S); komunikasi (organism, O); Efek (Response, R). Teori ini mendasarkan pada asumsi bahwa penyebab terjadinya perubahan perilaku tergantung kepada kualitas rangsang (stimulus) yang berkomunikasi dengan organisme. Artinya, kualitas dari sumber komunikasi (sources), misalnya kredibilitas, kepemimpinan, gaya berbicara sangat menentukan keberhasilan perubahan perilaku seseorang, kelompok atau masyarakat.

Menurut teori ini, dampak atau pengaruh yang terjadi pada pihak penerima, pada dasarnya merupakan suatu reaksi tertentu dari stimulus tertentu. Dengan demikian besar kecilnya pengaruh serta dalam bentuk apa pengaruh tersebut terjadi, tergantung pada isi dan penyajian stimulus.

Dalam teori S-O-R, pengaruh eksternal dapat menjadi stimulus dan memberikan rangsangan sehingga sikap dan tingkah laku seseorang berubah. Untuk keberhasilan dalam mengubah sikap maka komunikator perlu memberikan tambahan stimulus (penguatan) agar penerima berita mau mengubah sikap. (Gibson, 2004:197)

Menurut Hovland (2007:270) perlu penguatan dalam pemberian stimulus. Hal ini dapat dilakukan dalam berbagai cara seperti dengan pemberian imbalan atau hukuman (reward and punishment). Dengan cara demikian ini penerima informasi akan mempersepsikannya sebagai suatu arti yang bermanfaat bagi dirinya dan adanya sanksi jika hal ini dilakukan atau tidak. Dengan sendirinya penguatan ini harus dapat dimengerti, dan diterima sebagai hal yang mempunyai efek langsung terhadap sikap. Untuk tercapainya ini perlu cara penyampaian yang efektif dan efisien.

Komunikasi ke Bawah

Pada organisasi yang terdapat struktur organisasi, dalam melakukan kegiatannya dikenal ada empat jenis aliran informasi di dalam organisasi meliputi:

- 1) Komunikasi dari atas ke bawah, yaitu aliran informasi dari lini managerial yang berada di atas dengan lini yang berada di bawahnya. Informasi dari atas ke bawah seperti ini menurut Katz dan Kahn dalam Purwanto (2006: 41) berisi hal-hal meliputi:
 1. Informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan
 2. Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan
 3. Informasi mengenai kebijakan dan praktik organisasi
 4. Informasi mengenai kinerja pegawai
 5. Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas (*sense of mission*)
- 2) Komunikasi dari bawah ke atas, adalah komunikasi yang dilakukan oleh pegawai untuk menyampaikan informasi dan feedback kepada atasannya. Komunikasi jenis ini dapat dimungkinkan bila orang-orang yang berada di level atas di suatu organisasi adalah orang-orang yang memiliki keterampilan mendengar, mengumpulkan feedback dan dapat dipercaya.
- 3) Komunikasi horizontal, yang oleh Pace dan Faules (2005: 195-196) diartikan merupakan proses penyampaian informasi dalam lini organisasi

yang sama dan mempunyai unit kerja yang sama. Unit kerja meliputi individu-individu yang ditempatkan pada tingkat otoritas yang sama dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama. Komunikasi horisontal dimaksudkan untuk:

1. Mengoordinasikan penugasan kerja
2. Berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan
3. Pemecahan masalah
4. Memperoleh pemahaman bersama
5. Mendamaikan, merundingkan dan menengahi perbedaan

4) Komunikasi lintas saluran (diagonal). Pace dan Faules (2005:197-199) menyebutkan bahwa komunikasi jenis ini muncul karena adanya keinginan pegawai untuk berbagi informasi melewati batas fungsional individu yang tidak merupakan atasan atau bawahan langsung. Komunikasi ini terjadi dalam bidang seperti teknik, penelitian, akuntansi, personalia yang bertugas untuk mengumpulkan data, laporan, persiapan, koordinasi, pemberian nasehat kepada manajer/bawahan mengenai pekerjaan pegawai di semua bagian organisasi. Komunikasi ini melintasi jalur fungsional dengan orang yang diawasi/mengawasi walaupun bukan atasan ataupun bawahan langsung.

Redfield (1953) dalam Pace dan Faules (2005:237) mengemukakan ciri-ciri suatu organisasi formal berkaitan dengan suatu fenomena yang disebut komunikasi jabatan (positional communication). Hubungan dibentuk antara jabatan-jabatan, bukan antara orang-orang. Keseluruhan organisasi terdiri atas jaringan jabatan. Pada banyak kasus dalam organisasi, produktifitas organisasi bergantung pada komunikasi jabatan. Kegiatan komunikasi ke bawah adalah yang utama, dan mengikuti perintah harus didasarkan pada pemahaman atas perintah tersebut. Miller (2012:22) juga berpendapat bahwa dalam teori struktural klasik, seperti birokrasi Weber, aliran informasi yang paling penting adalah aliran vertikal menurut hirarki organisasi.

Komunikasi *downward* pada dasarnya adalah suatu komunikasi atasan ke bawahan yang perhatian utamanya adalah membawa informasi melalui kelompok manajemen kepada kelompok operatif (Pace dan Faules, 2005:185). Komunikasi ke bawah lebih sering terjadi di dalam sebuah organisasi formal karena sifat komunikasinya yang berasal dari seseorang yang memiliki posisi lebih tinggi kepada pegawai yang ada dibawahnya.

Komunikasi *downward* digunakan untuk mengarahkan kerja para bawahan dalam menjalankan suatu tugas atau pekerjaan mereka. Komunikasi kebawah terjadi ketika atasan/penyelia mengirimkan pesan kepada salah satu atau sekelompok bawahan. Barret (2008:2) mengatakan bahwa seorang pimpinan yang dapat berkomunikasi dengan efektif akan menghasilkan kepemimpinan yang efektif pula. Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa komunikasi adalah bagian penting dari faktor-faktor pendukung kepemimpinan.

Oleh sebab itu dapat dikatakan keterampilan atau kompetensi dari komunikasi seorang pemimpin merupakan sumber untuk mengatasi gangguan, membuat dan menyampaikan pesan, memberi petunjuk, arahan, motivasi dan inspirasi bagi seseorang untuk bertindak.

Menurut Katz dan Kahn (1966) dalam Pace dan Faules (2005:185) mengidentifikasi lima tipe pesan yang biasanya tercermin dalam komunikasi ke bawah, yaitu :

- a. *Job instructions*, meliputi tugas-tugas yang harus dikerjakan dan arahan untuk melaksanakan tugas tersebut.
- b. *Job rationales*, menjelaskan tujuan dari tugas atau pekerjaan dan hubungannya dengan aktivitas atau sasaran organisasi yang lain.
- c. *Procedures and practices information*, menyinggung kebijakan-kebijakan organisasi, aturan dan manfaat.
- d. *Feedback*, memberikan bawahan penghargaan atas prestasi mereka.

- e. *Indoctrination of organizational ideology*, mencoba mengembangkan komitmen dari anggota organisasi terhadap nilai-nilai, tujuan dan sasaran organisasi.
- f. *Indoctrination of organizational ideology*, mencoba mengembangkan komitmen dari anggota organisasi terhadap nilai-nilai, tujuan dan sasaran organisasi.

3. Definisi Kepemimpinan

Manusia memegang peran yang penting dalam semua proses kehidupan, karena manusia sangat pemikir, perencanaan, sekaligus pelaksanaan segala kegiatan. Oleh karena itu manusia merupakan salah satu sumber daya, yaitu sumber daya manusia, sumber daya alam, dan sumber daya capital. Untuk mencapai tujuan yang diinginkan, perusahaan perlu melakukan manajemen sumber daya yang baik. Manajemen sumber daya manusia perlu dilakukan agar sumber daya manusia potensial yang dimiliki perusahaan dapat diarahkan secara efektif dan efisien.

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam memberikan pengarahan kepada karyawan terutama saat ini di mana semua serba terbuka, maka kepemimpinan yang dibutuhkan adalah kepemimpinan yang bisa memberdayakan karyawannya. Kepemimpinan yang bisa menumbuhkan motivasi kerja karyawan adalah kepemimpinan yang bisa menumbuhkan rasa percaya diri para karyawan dalam menjalankan tugasnya masing-masing. Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi pihak lain. Keberhasilan seorang pemimpin tergantung kepada kemampuannya untuk mempengaruhi itu. Dengan kata lain kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak pemimpin. Seorang pemimpin yang efektif adalah seorang yang memiliki kemampuan tersebut (Anoraga,2003:2)

Setiap pemimpin memiliki tanggung jawab untuk selalu memantau tindakan orang-orang di bawahnya karena dengan pengamatan yang akurat, seorang pemimpin dapat memperoleh wawasan tentang perilaku orang-orang di bawahnya dan menggunakan informasi tersebut untuk menyesuaikan diri sehingga terjalin ikatan antara atasan dan bawahan. lebih kuat dan harmonis.

Menurut Edwin Giselli kepemimpinan adalah kemampuan untuk membujuk orang lain untuk bekerja sama dalam mencapai tujuan dan sasaran. Kepemimpinan adalah keterampilan karena pemimpin membentuk perilaku bawahannya, yang memotivasi mereka untuk bekerja sama dan berkontribusi pada pencapaian tujuan perusahaan. Kapasitas untuk mempengaruhi orang adalah definisi lain dari kepemimpinan.

Kinerja seorang pemimpin dapat dievaluasi dari berbagai sudut, termasuk mengamati dan mencatat sifat, kualitas, atau kualitas perilakunya, yang digunakan sebagai standar untuk mengevaluasi seberapa efektif orang lain berkomunikasi satu sama lain baik secara individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan.

Orang-orang yang berkumpul untuk bekerja sama demi tujuan bersama mengembangkan keterampilan kepemimpinan secara organik. Rencana diubah oleh pemimpin sehingga menjadi tindakan dan kemudian menjadi peristiwa nyata. Pemimpin berinteraksi dengan anggota tim dan bawahan untuk mengungkapkan strategi, menjelaskan tujuannya, memberi tahu setiap tugas, mencoba meningkatkan semangat, dan mencoba meredakan ketegangan dalam kelompok. Pemimpin melakukan tugas penting lainnya. Mereka berusaha untuk memahami masalah yang dialami bawahan mereka serta bagaimana perasaan mereka tentang masalah tersebut, pekerjaan mereka, rekan kerja mereka, dan suasana kerja.

Kepemimpinan memegang peran yang sangat penting di dalam sebuah organisasi. Tanpa adanya sosok pemimpin, suatu organisasi akan sulit untuk mencapai visi dan misinya. Menurut Kartono (2008), pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan khususnya di satu bidang, sehingga dia mampu mempengaruhi orang-orang lain untuk

bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. pemimpin adalah merupakan inisiator, motivator, stimulator, dinamisator, dan inovator dalam organisasi. Menurut Kartono, kepemimpinan merupakan kekuatan aspirasional, kekuatan semangat, dan kekuatan moral yang kreatif, yang mampu mempengaruhi para anggota untuk mengubah sikap, sehingga mereka menjadi *conform* dengan keinginan pemimpin.

Menurut Wahjosumidjo (1991:154) secara garis besar indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut:

- a. Bersifat adil. Dalam kegiatan suatu organisasi, rasa kebersamaan diantara para anggota adalah mutlak, sebab rasa kebersamaan pada hakikatnya merupakan pencerminan dari pada kesepakatan antara para bawahan maupun antara pemimpin dengan bawahan dalam mencapai tujuan organisasi
- b. Memberi sugesti. Sugesti biasanya disebut sebagai saran atau anjuran. Dalam rangka kepemimpinan, sugesti merupakan pengaruh dan sebagainya, yang mampu menggerakkan hati orang lain dan sugesti mempunyai peranan yang sangat penting di dalam memelihara dan membina harga diri serta rasa pengabdian, partisipasi, dan rasa kebersamaan diantara para bawahan.
- c. Mendukung tujuan. Tercapainya tujuan organisasi tidak secara otomatis terbentuk, melainkan harus didukung oleh adanya kepemimpinan. Oleh karena itu, agar setiap organisasi dapat efektif dalam arti mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka setiap tujuan yang ingin dicapai perlu disesuaikan dengan keadaan organisasi serta memungkinkan para bawahan untuk bekerja sama.
- d. Katalisator. Seorang pemimpin dikatakan berperan sebagai katalisator, apabila pemimpin itu selalu dapat meningkatkan segala sumber daya manusia yang ada, berusaha memberikan reaksi yang menimbulkan semangat dan daya kerja cepat semaksimal mungkin.
- e. Menciptakan rasa aman. Setiap pemimpin berkewajiban

menciptakan rasa aman bagi para bawahannya. Dan ini hanya dapat dilaksanakan apabila setiap pemimpin mampu memelihara hal-hal yang positif, sikap optimisme didalam menghadapi segala permasalahan, sehingga dalam melaksanakan tugas-tugasnya, bawahan merasa aman, bebas dari segala perasaan gelisah, kekhawatiran, merasa memperoleh jaminan keamanan dari pimpinan.

- f. Sebagai wakil organisasi. Setiap bawahan yang bekerja pada unit organisasi apapun, selalu memandang atasan atau pimpinannya mempunyai peranan dalam segala bidang kegiatan, lebih-lebih yang menganut prinsip-prinsip keteladanan atau panutan-panutan. Seorang pemimpin adalah segala- segalanya, oleh karena itu segala perilaku, perbuatan, dan kata- katanya akan selalu memberikan kesan-kesan tertentu terhadap organisasinya.
- g. Sumber inspirasi. Seorang pemimpin pada hakikatnya adalah sumber semangat bagi para bawahannya. Oleh karena itu, setiap pemimpin harus selalu dapat membangkitkan semangat para bawahan sehingga bawahan menerima dan memahami tujuan organisasi dengan antusias dan bekerja secara efektif ke arah tercapainya tujuan organisasi.
- h. Bersikap menghargai. Setiap orang pada dasarnya menghendaki adanya pengakuan dan penghargaan diri pada orang lain. Demikian pula setiap bawahan dalam organisasi memerlukan adanya pengakuan dan penghargaan dari atasan. Oleh karena itu, menjadi suatu kewajiban bagi pemimpin untuk mau memberikan penghargaan atau pengakuan dalam bentuk apapun kepada bawahannya.

Berdasarkan definisi diatas penulis menyimpulkan bahwa kepemimpinan harus memenuhi persyaratan dan keinginan bawahan mereka. Seorang pemimpin harus mampu mengambil inisiatif untuk mencapai tujuan organisasi. akibatnya, untuk memberi dampak pada anggota kelompok kerja yang bersangkutan, pemimpin harus memahami mengapa mereka melakukan aktivitas tersebut.

a. Tipe Kepemimpinan

Tingkat tanggung jawab yang dimiliki pimpinan terhadap stafnya dapat secara akurat tercermin dalam tipe kepemimpinan yang sesuai. Ketika atasan memberikan contoh yang baik kepada bawahannya, dapat memotivasi bawahan untuk tegas dalam penerapan keselamatan dan kesehatan kerja. Konsekuensinya, diyakini bahwa pemimpin dapat memberikan contoh yang baik bagi bawahan atau anak buahnya.

Menurut Rivai tipe kepemimpinan merupakan kumpulan cara yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk membujuk bawahannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Hasibuan tipe kepemimpinan ialah cara untuk membuat bawahan mau bekerja sama dan bekerja secara efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Kartono, membagi tipe kepemimpinan menjadi :

b. Tipe Otokratis (Dominator)

Dalam hal ini, pemimpin mengendalikan pekerjaanya seperti seorang tiran. Berusahalah untuk memindahkan grup. Di sini, bawahan memiliki kewajiban untuk mematuhi dan menjalankan perintah. Tidak ada kritik atau ide dari bawahan. Mereka harus mematuhi perintahnya dan menunjukkan kesetiaan penuh padanya. Pemimpin memegang kendali penuh (satu arah).

c. Tipe Demokratis

Lawan dari pemimpin otoriter adalah pemimpin yang demokratis. Di sini, pemimpin kelompok ada dan berbaaur dengan para pengikut. Ikatan yang terbentuk juga tidak seketat bos dan karyawan, melainkan saudara kandung. Tuntutan kelompok selalu dipertimbangkan, bersama dengan kemampuan kelompok untuk menyelesaikan tugas. Bawahan juga memberikan kritik dan ide kepada pimpinan.

d. Tipe Kharismatik

Gaya kepemimpinan karismatik sangat lincah dan menawan. Kemampuan untuk mempengaruhi orang lain adalah hal yang biasa, jadi tidak aneh jika Anda memiliki pengikut yang signifikan. Tuhan memberi kita sifat

karismatik sebagai hadiah. Cara pemimpin karismatik berbicara, bergerak, dan berperilaku dapat diamati.

e. Tipe Paternalistik

Pemimpin seperti ini memiliki watak kebapakan; mereka percaya bahwa pengikut mereka tidak bisa mandiri dan harus didorong untuk mencapai sesuatu. Bos ini terus-menerus memperhatikan pekerjaannya. Paternalisme pemimpin jarang terjadi karena membutuhkan keterampilan manajerial yang kuat. Berikan bawahan kekuatan untuk memutuskan sendiri.

f. Tipe Militeristik

Gaya kepemimpinan militer ditandai dengan disiplin yang ketat dan preferensi untuk pengaturan formal. Mempekerjakan sistem komando untuk membuat bawahannya mengikuti perintah. membujuk bawahan untuk mengambil tindakan dengan menggunakan posisi dan status seseorang.

g. Tipe Laissez-Faire

Dengan gaya kepemimpinan ini, atasan tidak mengeluarkan arahan atau perintah; sebaliknya, mereka menawarkan kebebasan kepada anggota staf mereka. Tidak ada pengawasan atau perbaikan. Tentu saja, mudah bingung dan berbenturan dengan kepemimpinan khusus ini. Peran dikelola dengan buruk oleh para pemimpin.

Berdasarkan definisi diatas dapat bahwa tipe kepemimpinan seorang pemimpin adalah cara atau taktik yang digunakan untuk membujuk bawahan agar mendukung tujuan organisasi.

4. Hubungan Komunikasi Atasan dengan Bawahan

Manusia dalam kehidupannya harus berkomunikasi, artinya ia perlu berhubungan dengan individu dan organisasi atau komunitas lain. Kenyataannya adalah bahwa kebanyakan Integrasi sosial seorang individu dengan individu lain, kelompok, dan komunitas membentuk manusia. Selalu ada semacam kepemimpinan dalam kelompok atau organisasi itu, dan sangat penting bagi kelompok untuk bertahan hidup. Kepemimpinan

terdiri dari pemimpin dan pengikut atau pekerja. Untuk mencapai tujuan organisasi, harus ada komunikasi dua arah antara kedua belah pihak. Ini membutuhkan kolaborasi, yang diantisipasi untuk hadir. Komunikasi top-down adalah salah satu jenis komunikasi tersebut.

Komunikasi interpersonal merupakan bagian dari komunikasi antara atasan dan bawahan. Sebuah transaksi antara orang-orang dan lingkungannya, termasuk orang lain termasuk teman, keluarga, anak-anak, rekan kerja, dan bahkan orang asing, dikenal sebagai komunikasi interpersonal. Komunikasi interpersonal merupakan faktor kunci dalam menentukan kinerja organisasi.

Komponen kunci dalam membangun perusahaan yang efisien adalah proses komunikasi yang terjadi di dalamnya, terutama yang berhubungan dengan komunikasi antara pemimpin dan karyawan. Iklim organisasi yang sehat atau interaksi atasan-bawahan yang memuaskan yang dibangun di atas iklim dan kepercayaan merupakan prasyarat untuk komunikasi yang efektif. Hubungan antara pemimpin dan bawahan harus didasarkan pada transparansi dan kepercayaan agar berhasil. Transparansi dan kepercayaan semacam ini dibangun melalui komunikasi interpersonal yang efisien.

Berdasarkan definisi diatas penulis menyimpulkan bahwa jenis komunikasi dalam suatu organisasi. Komunikasi bawahan yang unggul dan baik dapat terbentuk melalui komunikasi interpersonal yang efektif. Peneliti akan mengacu pada komunikasi antara atasan dan bawahan di kemudian hari ketika komunikasi interpersonal sudah tergabung dalam komunikasi atasan dengan bawahan.

1) Faktor yang mempengaruhi komunikasi atasan dengan bawahan

Cara dimana komunikasi berlangsung dipengaruhi oleh berbagai faktor. Komunikasi difasilitasi oleh pengaruh internal dan eksternal. Dengan percakapan apa pun, ada tantangan atau pengalihan. Baik pengirim maupun penerima dapat dicegah untuk mengirim dan

menerima pesan melalui penghalang. sehingga pesan yang dikirim oleh pengirim dan pesan yang diterima oleh penerima berbeda.

Faktor-faktor ini akan berdampak pada seberapa baik percakapan berjalan. Berikut akan diuraikan faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi :

a) Keterbukaan

Kurangnya komunikasi antara manajer dan staf akan mengakibatkan penyumbatan pesan, interupsi pesan, dan pesan tidak ingin tersampaikan. Biasanya, pemimpin tidak seperti itu. Perhatikan bagaimana komunikasi mengalir menurun. Ketika seorang pemimpin percaya bahwa suatu informasi sangat penting untuk menyelesaikan suatu tugas, mereka ingin meneruskannya. Meskipun demikian, jika suatu komunikasi tidak berkaitan dengan pekerjaan yang ada, dia tetap memegangnya. Misalnya, seorang pemimpin dapat berkomunikasi dengan staf untuk mendorong mereka meningkatkan hasil tetapi menahan diri dari menangani aturan baru untuk menyelesaikan masalah organisasi.

b) Kepercayaan pada pesan tulisan

Mayoritas pemimpin lebih menghargai komunikasi tertulis dan teknik komunikasi berbasis perangkat teknologi daripada komunikasi verbal dan tatap muka. Masalah ini memaksa para pemimpin untuk mengkomunikasikan ide dengan lebih jelas menggunakan bahan tertulis seperti buletin, buklet, dan film daripada interaksi tatap muka antara atasan dan bawahan.

c) Pesan yang berlebihan

Jumlah teks tertulis yang dikirim saat itu Banyaknya memo, buletin, notifikasi, publikasi, dan kata-kata bijak yang harus dibaca oleh karyawan dan karyawan adalah suatu kesulitan. Karyawan biasanya memiliki respon negatif terhadap pesan tersebut setelah membacanya. Banyak karyawan hanya membaca komunikasi yang

mereka anggap penting bagi diri mereka sendiri, membiarkan orang lain tidak membaca

d) Ketepatan waktu

Komunikasi dipengaruhi oleh waktu pengiriman pesan. Waktu terbaik untuk menyampaikan pesan dan kemungkinan pengaruhnya terhadap perilaku karyawan harus diperhitungkan oleh para pemimpin. Pimpinan dan karyawan harus sama-sama mendapat manfaat dari pengiriman pesan yang tepat waktu. Namun, jika pesan tersebut tidak tersampaikan pada saat dibutuhkan oleh karyawan, hal tersebut dapat menurunkan kinerja karyawan.

e) Penyaringan

Meskipun tidak semua komunikasi yang dikirim ke bawahan diterima oleh mereka, mereka menyaring informasi yang mereka butuhkan. Perspektif karyawan yang berbeda, jumlah koneksi dalam jaringan komunikasi, dan sentimen ketidakpercayaan terhadap atasan hanyalah beberapa elemen yang mungkin berkontribusi pada penyaringan pesan ini.

Berdasarkan definisi diatas penulis menyimpulkan bahwa Komunikasi yang benar-benar efisien sulit bagi siapa pun. Ada beberapa faktor- faktor yang mempengaruhi komunikasi atasan dan bawahan mungkin membuat komunikasi menjadi sulit ialah sesuatu yang membuat komunikasi sulit atau sulit dipahami (noise).

2) Aspek-aspek Komunikasi Atasan kepada Bawahan

Kemampuan untuk memahami aspek komunikasi antara satu sama lain saat menyampaikan dan menerima informasi, menafsirkan emosi, mengungkapkan ide. Aspek komunikasi yaitu unsur komunikasi verbal dan aspek komunikasi nonverbal. Komponen linguistik dapat dipahami melalui bahasa lisan atau

tulisan. Menurut Tubbs dan Moss mengemukakan aspek-aspek komunikasi atasan kepada bawahan yang efektif, yaitu :

a) Pemahaman

Pemahaman adalah penerimaan yang hati-hati oleh staf terhadap pesan yang ingin disampaikan oleh atasan. Isi bagian yang kosong dengan isyarat verbal atau nonverbal seperti memorandum, aturan atau peraturan dalam buku, atau instruksi. Pekerja harus memahami bahwa pesan yang datang dari atasan mereka sejalan dengan niat mereka agar tindakan mereka efektif. Karena itu akan mempengaruhi bagaimana itu diterapkan dan hasil pekerjaannya, pemahaman karyawan yang akurat tentang tugas atau perintah yang diberikan oleh atasan sangat. Untuk alasan ini, organisasi harus mengambil langkah yang tepat untuk memastikan bahwa semua karyawan memiliki keahlian yang sama yang diperlukan untuk menerjemahkan pesan secara efektif. Semakin dekat tujuan pesan yang diterjemahkan.

b) Perubahan sikap

Untuk mencapai tujuan dan menegakkan cita-cita organisasi, komunikasi dimaksudkan untuk mempengaruhi pikiran, sikap, dan perilaku pekerja serta tindakan atasan yang diharapkan. Koordinasi dan perubahan dapat berhasil dilaksanakan melalui komunikasi.

c) Hubungan sosial yang baik

Hubungan sosial yang baik antara atasan dan bawahan diharapkan dapat dihasilkan dari komunikasi dalam arti dapat membangun kepercayaan antara kedua pihak, mencegah kesalahpahaman, menumbuhkan interaksi positif, dan memungkinkan atasan untuk mengontrol dan memotivasi bawahan sementara bawahan bersedia melakukannya.

d) Tindakan

Tanpa merasa terpaksa, komunikasi dapat menginspirasi para pekerja untuk bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan oleh atasan. Efektivitas komunikasi ditentukan oleh perilaku aktual yang ditampilkan oleh karyawan. Atasan harus dapat menanamkan pemahaman secara efektif, membujuk pekerja untuk mengubah pandangan mereka agar selaras dengan tujuan perusahaan, dan membina hubungan positif dengan karyawan lain jika ingin menginspirasi tindakan.

Berdasarkan definisi diatas penulis menyimpulkan bahwa aspek komunikasi terbagi dua, aspek komunikasi verbal dan aspek komunikasi non verbal. Aspek verbal itu dapat dipahami dari kata-kata atau bahasa lisan.

2) Hasil Penelitian Yang Relevan

Penulis penelitian ini memanfaatkan penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan saat ini. Berikut ini beberapa temuan penelitian terkait yang digunakan oleh peneliti sebagai bahan kajian.

- 1) Penelitian yang dilakukan oleh Muh. Ridwan Yunus Dian F Karundeng pada tahun 2021 dengan judul “Pola Komunikasi Antara Pimpinan Dan Karyawan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada PT Wapoga Mutiara Industri”. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pemimpin harus terhubung dengan semua anggota staf untuk menumbuhkan rasa saling menghormati dan lingkungan kerja yang positif. Pola komunikasi ini dikenal sebagai saluran total atau semua. Persamaan penelitian ini ialah sama-sama membahas tentang pola komunikasi pimpinan dan karyawan. Perbedaannya penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif sedangkan penelitian ini menggunakan penelitian kuantitatif .
- 2) Penelitian yang dilakukan oleh Siska Fajar Febriani di tahun 2022 dengan judul “Pengaruh Komunikasi, Disiplin Kerja, Semangat Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Tani

(KOPTAN) Jasa Tirta Sendang Tulungagung” Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa variabel dengan nilai Sig.0.000 0,05 berpengaruh secara simultan terhadap kinerja pegawai ditinjau dari komunikasi, disiplin kerja, semangat kerja, dan budaya organisasi. Dengan nilai Sig. 0,014 0,05, komunikasi agak berpengaruh besar terhadap kinerja karyawan. Kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh disiplin kerja, dengan nilai Sig. 0,0020,05. Kinerja karyawan dipengaruhi secara signifikan baik oleh budaya perusahaan maupun semangat kerja, dengan nilai Sig. 0,005 0,05 dan Sig. 0,004 0,05, masing-masing. Koefisien determinasi regresi adalah 38,0% dan persamaan regresi adalah $Y = 14,558 + 0,175X_1 + 0,687X_2 + 0,262X_3 + 0,045X_4$. Persamaan penelitian ini sama-sama mengukur pengaruh komunikasi pemimpin dengan karyawan sedangkan perbedaan penelitian terletak pada subjek penelitian yang dibahas.

- 3) Penelitian yang dilakukan Chandra Rio Himawandi tahun 2023 dengan judul “Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Marga Agung Tahun 2022” Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi organisasi mempengaruhi motivasi karyawan di PT Marga Agung Yogyakarta dengan cara yang menguntungkan, dengan 42% dampak pada motivasi kerja dan 58% pengaruh dari faktor-faktor yang tidak dinilai atau dianalisis dalam penelitian ini. Persamaan penelitian ini terletak pada penggunaan metode penelitian yang digunakan serta topik yang diangkat. Perbedaannya ialah penelitian ini hanya membahas pengaruh komunikasi pemimpin terhadap karyawan sedangkan penelitian ini membahas pola komunikasi yang efektif yang digunakan pemimpin dengan karyawan.
- 4) Penelitian dari Bralius Gideon Siahaan di tahun 2022 dengan judul “Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bina Arga Mulya Di Jakarta” Hasil penelitian memperlihatkan Variabel komunikasi dalam penelitian ini memiliki skor rata-rata 3,312 dengan kriteria baik. Variabel kinerja pegawai memenuhi syarat sangat baik

dengan skor rata-rata 3,776. Dengan nilai persamaan regresi $Y = 9,917 + 0,841X$ dan nilai koefisien korelasi sebesar 0,667, atau memiliki tingkat hubungan yang kuat dengan nilai determinasi sebesar 44,5%, komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Signifikansi uji hipotesis adalah 0,000 sampai 0,05. Persamaan penelitian ini sama-sama mengukur pengaruh komunikasi dengan kinerja karyawan serta metode penelitian yang digunakan. Perbedaan penelitian ini terletak pada objek penelitian dan pembahasan yang lebih dalam yang memfokuskan pada pola komunikasi yang digunakan pimpinan.

- 5) Penelitian dari Fina Sunardiyah pada tahun 2022 dengan judul “Pengaruh Komunikasi Interpersonal, Kampanye Sosial Media, dan Citra Organisasi terhadap Kepuasan Konsumen di Bea Cukai Surakarta” Temuan penelitian menunjukkan bahwa citra organisasi berdampak pada kepuasan pelanggan dan mungkin mengurangi dampak pemasaran media sosial dan interaksi antara orang-orang. Kontribusi studi menunjukkan bagaimana pemasaran media sosial dan kontak manusia berdampak pada kepuasan konsumen serta reputasi organisasi. Materi kajian bermanfaat bagi kantor pabean dalam hal komunikasi antar pribadi, citra organisasi, dan kampanye media sosial, yang semuanya sangat penting bagi kinerja lembaga dalam mencapai tujuannya untuk mengontrol pemungutan bea dan cukai. Kantor pabean dimaksudkan untuk memajukan lembaga secara efektif melalui dialog antardepartemen dan inisiatif media sosial. Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya ialah sama-sama membahas pengaruh komunikasi dan menggunakan metode penelitian kuantitatif sedangkan perbedaannya terletak pada variabel penelitian yaitu pola komunikasi pemimpin.

3) Kerangka Berpikir

Kerangka pemikiran diajukan untuk penelitian ini berdasarkan pada hasil teoritis seperti yang telah diuraikan diatas. Untuk lebih memudahkan pemahaman tentang kerangka pemikiran penelitian ini, maka dapat dilihat gambar sebagai berikut :

Gambar 2.2 Kerangka Berfikir Penelitian



4) Hipotesis

Dalam sebuah penelitian, hipotesis digunakan untuk menyampaikan asumsi berdasarkan dugaan sementara atau jawaban sementara atas fenomena yang timbul diantara tiga variabel yang ditampilkan. Secara spesifik, penelitian ini akan meneliti hubungan pengaruh dari variabel independent yaitu Pola Komunikasi (X1), Pimpinan (X2) dengan kinerja pegawai sebagai variabel dependent (Y). Oleh sebab itu Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis I Komunikasi Kepemimpinan (x) memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y).
2. Hipotesis II Komunikasi Kepemimpinan (x) tidak memiliki Pengaruh terhadap Kinerja Pegawai (Y)

BAB III

METODE PENELITIAN

E. Metode Penelitian

Metode penelitian dirancang melalui langkah-langkah penelitian dari mulai operasionalisasi variabel, penentuan jenis dan sumber data, metode pengumpulan data atau survei, model penelitian diakhiri dengan merancang analisis data dan pengujian hipotesis. Dalam melakukan penelitian dibutuhkan adanya suatu metode, cara atau taktik sebagai langkah-langkah yang harus ditempuh oleh seorang peneliti dalam memecahkan suatu permasalahan untuk mencapai suatu tujuan. Adapun metode yang peneliti gunakan dalam penelitian adalah metode korelasional. Menurut Sugiyono (2012: 5) metode penelitian dapat diartikan sebagai cara ilmiah untuk mendapatkan data yang valid dengan tujuan dapat ditemukan, dikembangkan, dan dibuktikan, suatu pengetahuan tertentu sehingga pada gilirannya dapat digunakan untuk memahami, memecahkan dan mengantisipasi masalah.

Dalam penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif eksplanatif dengan metode survey. Yaitu dengan menjelaskan hubungan antara variabel dan menguji hipotesis. Dalam penelitian ini dikaji faktor pola komunikasi terhadap kinerja pegawai di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Purwokerto. Penelitian survey adalah penelitian dengan melakukan survey pada obyek yang menjadi sampel dengan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data yang pokok.

F. Obyek Penelitian

Objek penelitian merupakan suatu yang menjadi perhatian dalam suatu penelitian, objek penelitian ini menjadi sasaran dalam penelitian untuk mendapatkan jawaban ataupun solusi dari permasalahan yang terjadi. Menurut Sugiyono (2014:144) objek penelitian merupakan

sasaran ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu tentang sesuatu hal objektif, valid, dan reliable tentang suatu hal (variabel tertentu).

Mengacu pada definisi diatas, dapat dikemukakan bahwa objek penelitian digunakan untuk mendapatkan data sesuai tujuan dan objek yang akan diteliti dan menentukan langkah-langkah penelitian agar penelitian yang dilakukan sesuai dengan yang diharapkan.

Obyek penelitian dalam penelitian ini adalah Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Purwokerto. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana peparuh antara pola kepemimpinan terhadap kinerja pegawai.

G. Pendekatan Penelitian

Pendekatan yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah pendekatan korelasi, karena adanya variabel-variabel yang akan ditelaah hubungannya serta bertujuan untuk menyajikan gambaran secara terstruktur, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta serta hubungan antara variabel yang akan diteliti.

Menurut Sugiyono (2015: 53) menyatakan penelitian deskriptif merupakan penelitian yang dilakukan untuk mengetahui keberadaan variabel mandiri, baik hanya pada satu variabel atau lebih tanpa membuat perbandingan atau menghubungkan dengan variabel lainnya (variabel mandiri adalah variabel yang berdiri sendiri, bukan variabel independen, karena kalau variabel independen selalu dipasangkan dengan variabel dependen).

Dalam penelitian ini, pendekatan deskriptif akan digunakan untuk mengidentifikasi dan menjelaskan mengenai Kepemimpinan dan kinerja pegawai. Pengertian asosiatif menurut Sugiyono (2012: 55) adalah suatu pertanyaan penelitian yang bersifat menyatakan hubungan antara dua

variabel atau lebih. Pendekatan asosiatif ini digunakan peneliti untuk mengetahui dan menguji ada atau tidaknya pengaruh antara kompetensi komunikasi terhadap kinerja pegawai.

H. Variabel Penelitian

Variabel penelitian yang digunakan penelitian ini adalah

1. Komunikasi Kepemimpinan (X)

Variabel kepemimpinan (X) meliputi tingkat tanggung jawab yang dimiliki pimpinan terhadap stafnya dapat secara akurat tercermin dalam tipe kepemimpinan yang sesuai. Ketika atasan memberikan contoh yang baik kepada bawahannya, dapat memotivasi bawahan untuk tegas dalam penerapan keselamatan dan kesehatan kerja. Konsekuensinya, diyakini bahwa pemimpin dapat memberikan contoh yang baik bagi bawahan atau anak buahnya. Serta pola komunikasi yang baik akan dapat meningkatkan kinerja.

2. Kinerja Karyawan

Variabel dua (Y) pada penelitian di penelitian ini ialah kinerja karyawan. Hasil dari sebuah pekerjaan secara kualitas dan secara kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

5) Definisi Operasional

Definisi operasional dalam penelitian ini adalah:

Tabel 3.1
Definisi Operasional Variabel

Konsep	Variabel	Indikator	Item
Kepemimpinan Wahjosumidjo (1991:154)	Kepemimpinan (X)	Bersifat adil	1. Menghormati bawahan, 2. Bersikap proporsional.
		Memberi sugesti	1. Dapat menggerakkan bawahannya sesuai dengan tujuan organisasi, 2. Dapat meningkatkan semangat kerja bawahannya,

		Mendukung tujuan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bawahan diberikan kesempatan untuk berpendapat, 2. Tegas dan mendukung segala aspek pemicu keberhasilan tujuan kelompok
		Katalisator	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dapat meningkatkan sumber daya manusia yang ada, 2. Pemimpin memberikan contoh yang baik terhadap bawahan.
		Menciptakan rasa aman	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pemimpin berpikiran positif, 2. Pemimpin mempunyai pendirian yang teguh, 3. Pemimpin jujur dan bijaksana
		Sebagai wakil organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kreatif, 2. Memunculkan ide baru
		Sumber inspirasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemampuan pemimpin dalam memotivasi bawahan, 2. Patut diteladani.
		Bersikap menghargai	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan perhatian, 2. Penghargaan
Kinerja Bernadin (2003:76)	Kinerja Pegawai (Y)	Kualitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standar mutu perusahaan, 2. Penyelesaian pekerjaan penuh dengan kecermatan dan ketelitian, 3. Penyelesaian pekerjaan dengan rapi, 4. Penyelesaian pekerjaan dengan tuntas
		Kuantitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan, 2. Jumlah penyelesaian pekerjaan melampaui

			standar perusahaan.
		Ketepatan Waktu	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyelesaian pekerjaan sesuai dengan target waktu perusahaan, 2. Penyelesaian pekerjaan melampaui target waktu perusahaan. 3. Tidak menunda nunda pekerjaan
		Efektifitas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan yang dilakukan memberikan keuntungan bagi perusahaan 2. Pekerjaan yang dilakukan dapat mengurangi kerugian perusahaan 3. Pekerjaan yang dilakukan dapat memberikan nilai tambah
		Kemandirian	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerja dapat melaksanakan pekerjaan sesuai tupoksi masing-masing 2. Pelaksanaan pekerjaan dengan melibatkan pengawas untuk menghindari kerugian
		Komitmen Kerja	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penyelesaian pekerjaan dengan rasa tanggung jawab tinggi , 2. penyelesaian pekerjaan dengan penuh dedikasi 3. Memiliki komitmen untuk memajukan perusahaan

6) Skala Pengukuran

Skala pengukuran dalam penelitian ini menggunakan skala likert. Penggunaan skala likert ini bertujuan untuk menunjukkan suatu pengukuran bahwa semakin tinggi skor atau nilai berarti memiliki indikasi

yang positif, sedangkan skor atau nilai rendah menunjukkan indikasi yang negatif. Untuk variabel kompetensi komunikasi pimpinan dan kinerja pegawai, rentang dan makna skala likert sebagai berikut:

- a. (SS) menyatakan sangat setuju, nilai/skor 5 untuk kategori jawaban yang sangat mendukung pernyataan,
- b. (S) menyatakan setuju, nilai/skor 4 untuk kategori jawaban yang sangat mendukung pernyataan,
- c. (N) menyatakan netral, nilai/skor 3 untuk kategori jawaban yang mendukung pernyataan,
- d. (TS) menyatakan tidak setuju, nilai/skor 2 untuk kategori jawaban yang kurang mendukung pernyataan,
- e. (STS) menyatakan sangat tidak setuju, nilai/skor 1 untuk kategori jawaban yang tidak mendukung pernyataan.

Dalam skala likert, item-item dalam kuesioner/daftar pernyataan terbagi menjadi dua, yaitu item positif dan item negatif. Item negatif memiliki skor yang merupakan kebalikan dari skor positif. Sistem pemberian skor dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2 Pemberian Skor Skala Linkert

Skor	Keterangan Skor
5	Sangat setuju
4	Setuju
3	Netral
2	Tidak Setuju
1	Sangat Tidak Setuju

(Sumber: Sugiyono, 2012:108)

7) Populasi dan Metode Pengambilan Sample

a) Populasi

Populasi dalam penelitian ini, sekaligus sebagai unit observasi adalah seluruh pegawai Kantor Lembaga Penyiaran Publik Radio

Republik Indonesia Purwokerto sebanyak 55 orang dengan masing-masing Responden akan mengisi daftar pernyataan dalam kuesioner.

b) Metode Pengambilan Sample

Pengertian sampel menurut Sugiyono (2012:73) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut sampel yang diambil dari populasi tersebut harus betul-betul representative (mewakili). Ukuran sampel merupakan banyaknya sampel yang akan diambil dari suatu populasi.

Sementara itu Krejcie dan Morgan (1970) mengembangkan rumus menentukan ukuran sampel dari artikel “*Small Sample Techniques*” yang dihasilkan *National Educational Association (NEA)*, menjadi sebuah tabel siap pakai. Hanya perlu mensubstitusikan N dengan jumlah populasi, maka akan mendapat jumlah sampel yang diperlukan. Krejcie dan Morgan telah mengembangkan rumus tersebut menjadi sebuah tabel yang siap dipakai. Dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.3
Tabel Sample Morgan dan Krejcie

Tabel Sample Morgan dan Krejcie					
Populasi (N)	Sample (n)	Populasi (N)	Sample (n)	Populasi (N)	Sample (n)
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	100000	384

Berdasarkan Tabel Krejcie dan Morgan diatas maka sample yang diambil yakni sejumlah 50 pegawai.

8) Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah cara-cara yang digunakan untuk mengumpulkan data dan keterangan-keterangan lainnya dalam penelitian terhadap masalah yang menjadi objek penelitian. Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Data Primer

Pengumpulan data primer dilakukan dengan melakukan survey langsung ke Kantor Lembaga Penyiaran Publik RRI Purwokerto sebagai objek penelitian. Tujuan penelitian lapangan ini adalah untuk memperoleh data akurat. Adapun data yang diperoleh akan dilakukan dengan cara wawancara dengan menggunakan instrumen penelitian kuisisioner yaitu cara mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang sudah dipersiapkan secara tertulis.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari sumber kedua atau sumber sekunder untuk mendukung data primer. Peneliti menggunakan cara pengumpulan data melalui referensi pustaka yang diperoleh melalui literatur literatur (jurnal) dan buku-buku yang akan digunakan sesuai dengan kebutuhan penelitian untuk menyusun kajian pustaka atau teori-teori dalam penelitian ini.

9) Teknik Pengujian Instrumen

Teknik pengujian instrumen pada penelitian ini memakai :

1) Uji validitas

Uji validitas dalam hal ini dimaksudkan untuk dapat memastikan seberapa baik suatu instrument mengukur konsep yang seharusnya diukur. Suatu skala atau instrumen pengukur dapat dikatakan mempunyai validitas yang tinggi apabila instrumen tersebut menjalankan fungsi ukurnya, atau

memberikan hasil ukur yang sesuai dengan maksud dilakukannya pengukuran tersebut. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Pengujian validitas dilakukan dengan cara membandingkan indeks product moment (r_{hitung}) dengan nilai kritisnya yang mana r_{hitung} dapat dicapai dengan rumus Arikunto

$$r = \frac{n \sum_{xy} - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{(\sum x^2 - (\sum x)^2)(\sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

r = koefisien korelasi
 n = banyaknya sampel
 x = skor item
 y = total skor item

Valid tidaknya suatu indikator diketahui dengan membandingkan indeks koefisien product moment (r_{hitung}) dengan nilai kritisnya (r_{tabel}). Indikator dianggap tidak valid jika nilai koefisien (r) antara indikator pertanyaan dengan skor total indikator mempunyai taraf signifikan di bawah atau sama dengan 0,3 ($\alpha \leq 0,3$). Sebaliknya indikator dianggap valid jika nilai koefisien korelasi (r) antara indikator pertanyaan dengan skor total indikator mempunyai taraf signifikan di atas 0,3 ($\alpha \geq 0,3$). Instrumen dikatakan valid jika nilai korelasi product moment menunjukkan korelasi yang signifikan antara skor item dengan skor total atau dengan cara membandingkan nilai korelasi masing-masing item dengan nilai korelasi tabel (r_{tabel}), jika $r_{product\ moment} > r_{tabel}$ maka instrumen dikatakan valid. Jumlah responden pada uji validitas dalam penelitian ini sebanyak 35 orang. Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan komputer dengan bantuan program SPSS for windows V.24.

2) Uji reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner (apakah konsisten (sama) jika diulang pada waktu yang berbeda) yang merupakan indikator dari variabel. Uji reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat dipercaya atau diandalkan untuk diuji, digunakan rumus Alpha Cronbach menurut Arikunto sebagai berikut:

$$r = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum \alpha_n^2}{\alpha^2} \right)$$

Dimana:

$$\alpha = \frac{\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}}{n}$$

Keterangan:

r : reliabilitas instrument
 k : banyaknya butir pertanyaan/soal
 $\sum \alpha_n^2$: jumlah varians butir
 α^2 : varians total

Suatu instrument dikatakan reliabel jika memiliki nilai Cronbach's Alpha > 0,60 menurut Arikunto. Untuk menentukan tingkat reliabilitas, adapun indikator yang digunakan adalah:

Tabel 3.4
Indikator Tingkat Reliabilitas

No	Tingkat Reliabilitas	Nilai Reliabilitas
1	0.80-1.000	Sangat Tinggi
2	0.60-0.799	Tinggi
3	0.40-0.599	Cukup
4	0.30-0.399	Rendah
5	0.00-0.199	Sangat Rendah

(Sumber: Suharsimi, 2002:245)

10) Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

a) Hasil Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk melihat valid tidaknya masing-masing instrumen dalam variabel kepemimpinan, komunikasi organisasi dan kinerja karyawan. Nilai dari pengujian ini adalah 0,2423 dengan $DF = n-1$ taraf signifikan 0,05 (5%). Instrumen dikatakan valid jika angka koefisien korelasi yang diperoleh lebih besar dari nilai kritik r . Adapun hasil uji validitas pada pengujian ini untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

Tabel 3.5
Hasil Uji Validitas Variabel Komunikasi Kepemimpinan (X)

Variabel	Item	Koefisien Korelasi	r Tabel	Keterangan
Komunikasi Kepemimpinan (X)	1	0,407	0,2315	Valid
	2	0,703	0,2315	Valid
	3	0,606	0,2315	Valid
	4	0,509	0,2315	Valid
	5	0,389	0,2315	Valid
	6	0,613	0,2315	Valid
	7	0,497	0,2315	Valid
	8	0,578	0,2315	Valid
	9	0,796	0,2315	Valid
	10	0,375	0,2315	Valid
	11	0,577	0,2315	Valid
	12	0,653	0,2315	Valid
	13	0,493	0,2315	Valid
	14	0,588	0,2315	Valid
	15	0,679	0,2315	Valid

Berdasarkan hasil pengujian validitas pada Tabel 3.5 dapat diketahui bahwa seluruh butir pertanyaan pada variabel

komunikasi kepemimpinan menunjukkan kinerja pegawai nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan butir pertanyaan untuk semua variabel dinyatakan valid.

Tabel 3.6
Hasil Uji Validitas Variabel Kinerja karyawan (Y)

Variabel	Item	Koefisien Korelasi	r Tabel	Keterangan
Kinerja Pegawai (Y)	1	0,551	0,2315	Valid
	2	0,441	0,2315	Valid
	3	0,391	0,2315	Valid
	4	0,577	0,2315	Valid
	5	0,389	0,2315	Valid
	6	0,592	0,2315	Valid
	7	0,457	0,2315	Valid
	8	0,687	0,2315	Valid
	9	0,579	0,2315	Valid

Berdasarkan hasil pengujian validitas pada Tabel 3.6 dapat diketahui bahwa seluruh butir pertanyaan pada variabel menunjukkan kinerja pegawai nilai r hitung lebih besar dari nilai r tabel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan butir pertanyaan untuk semua variabel dinyatakan valid.

b) **Hasil Uji Reliabilitas**

Reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana alat ukur dapat dipercaya atau dihandalkan. Untuk melihat reabel atau tidak, dilakukan dengan melihat koefisien reliabilitas (coefisient of reliability). Nilai koefisien tersebut berkisar antara 0 hingga 1. Semakin mendekati 1 menunjukkan makin reliabel. Ukuran yang dipakai untuk semakin reliabel bilamana Cronbach's Alpha diatas 0,6. Adapun hasil uji reliabilitas dapat dilihat pada Tabel 3.8 di bawah:

Tabel 3.8
Hasil Uji Reliabilitas

Item	Koefisien Reliabilitas	Hasil Uji
Komunikasi Kepemimpinan	0.767	Reliabel
Kinerja Pegawai	0.795	Reliabel

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas pada Tabel 3.8 diketahui nilai Cronbach Alpha hitung pada setiap variabel penelitian memiliki nilai lebih besar dari 0,7. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kuesioner penelitian yang digunakan reliabel atau handal.

11) Teknik Analisis Data

Analisis data adalah proses mengubah data menjadi informasi yang dapat digunakan untuk memecahkan masalah yang terkait dengan kegiatan akademik dengan membuat kualitas atau atribut data menjadi jelas dan dapat dipahami. Teknik analisis data dapat dilihat sebagai metode melakukan analisis data dengan maksud mengubah data menjadi informasi, membuat karakteristik atau sifat data mudah dipahami dan membantu untuk memecahkan masalah yang berkaitan dengan kegiatan penelitian, baik yang berkaitan dengan deskripsi data maupun untuk membuat induksi, atau menarik kesimpulan tentang karakteristik (parameter) populasi, berdasarkan data yang diperoleh dari sampel (statistik). Ada dua jenis statistik: statistik deskriptif dan statistik inferensial.

1. Analisis Statistik Deskriptif

Menurut Sugiyono, analisis statistik deskriptif adalah suatu jenis analisis data yang menggambarkan data yang telah terkumpul secara tepat sebagaimana adanya, tanpa bermaksud menarik kesimpulan yang

lebih luas. Tujuan analisis statistik deskriptif untuk mengkategorikan nilai kategorisasi rata-rata dan memberikan gambaran umum tentang data yang dikumpulkan dari kuesioner yang menggambarkan karakteristik spesifik responden.

2. Uji Asumsi Klasik

Uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas merupakan bagian dari uji asumsi klasik yang digunakan dalam penelitian ini. Uji asumsi klasik dilakukan dengan menggunakan aplikasi SPSS 24 for Windows.

1) Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk mengetahui apakah residual atau variabel dalam model regresi berdistribusi normal. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov bersama dengan tipikal Q-Q plot untuk menentukan apakah data tersebut normal. Kolmogorov-Smirnov adalah uji statistik yang digunakan, untuk memastikan distribusi suatu kumpulan data untuk data minimum jenis ordinal. Persyaratan untuk pengujian ini adalah distribusi menjadi normal jika nilai Sig., signifikansi, atau probabilitas lebih besar dari 0,05.

2) Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk mengetahui apakah model regresi mengidentifikasi adanya hubungan antar variabel independen (independen), karena korelasi yang kuat antar variabel independen merupakan sesuatu yang tidak seharusnya terjadi. Penggunaan VIF (Variance Inflation Factor) adalah teknik yang digunakan untuk mengidentifikasi adanya multikolinieritas. Multikolinieritas dapat dilihat melalui VIF, dan jika VIF kurang dari 10 maka besaran kolinieritas dapat diterima.

3. Analisis Statistik Inferensial

Menurut Sugiyono statistik inferensial adalah teknik untuk menganalisis data sampel dan menerapkan temuannya pada populasi dari mana sampel itu diambil. Relevansi dengan orang-orang. Ini sering disebut sebagai generalisasi. Generalisasi adalah proses menarik kesimpulan dari data statistik dengan menguji teori, memodelkan hubungan, membuat prediksi, dan metode lainnya.

1) Analisis regresi linear berganda

Regresi berganda seringkali digunakan untuk mengatasi permasalahan analisis regresi yang melibatkan hubungan dari dua atau lebih variabel bebas. Dalam penelitian ini, variabel independen yang digunakan adalah kompensasi dan lingkungan kerja. Oleh karena itu, model persamaan regresi yang digunakan untuk menguji hipotesis ini adalah :

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

Keterangan :

Y	= Kinerja Pegawai Di LPP RRI Purwokerto
α	= Konstanta
β_1, \dots, β_4	= Koefisien regresi
X1	= Kepemimpinan
X2	= Pola Komunikasi Organisasi
e	= Error

2) Uji Hipotesis

Hipotesis berfungsi untuk memberikan suatu pernyataan terkaan mengenai hubungan bersifat tentatif antara fenomena-fenomena dalam penelitian. Secara umum hipotesis dapat diujikan dengan dua metode, yaitu mencocokkan dengan fakta, atau dengan mempelajari konsistensi logika.

3) Uji t (Parsial)

Analisis ini digunakan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel independent terhadap variabel dependent secara parsial

atau per variabel. Sedangkan pada uji t mempunyai kriteria sebagai berikut:

- a. Bila nilai Sig. $t \leq \alpha$ maka terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial antara variabel independent terhadap variabel dependent, maka H_a diterima dan H_o ditolak
- b. Bila Sig. $t > \alpha$ maka terdapat pengaruh yang tidak signifikan secara parsial antara variabel independent terhadap variabel dependent, maka H_a ditolak dan H_o diterima.

Rumus Uji t adalah:

$$t_{\text{hitung}} = \frac{b}{b \alpha}$$

Keterangan:

- b : koefisien regresi variabel independen
 αb : standar deviasi koefisien regresi variabel independen

4) Uji F (Simultan)

Analisis bertujuan untuk menguji pengaruh secara simultan atau bersamaan antara variabel independent dalam hal ini yaitu kepemimpinan dan komunikasi organisasi terhadap variabel dependent yaitu kinerja karyawan pada Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Purwokerto Untuk mengetahui pengaruh signifikan tidaknya antara variabel independent terhadap variabel dependent digunakan kriteria sebagai berikut:

- a. Bila Sig.F $\leq \alpha$ maka terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama-sama atau simultan antara variabel independent terhadap variabel dependent, maka H_a diterima dan H_o ditolak.
- b. Bila Sig.F $> \alpha$ maka tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara bersamaan atau simultan antara variabel independent terhadap variabel dependent, maka H_a ditolak dan H_o diterima.

Rumus uji F Cooper dan Emory adalah:

$$F = \frac{R^2 / K}{(1-R^2) / (N-K-1)}$$

Keterangan:

F : rasio

K : jumlah peubah bebas

R : koefisien korelasi

N : banyaknya sampel



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Setelah menjabarkan hal-hal yang melatarbelakangi penelitian, teori-teori yang telah mengukuhkan penelitian, dan metode penelitian yang digunakan, maka pada bab ini dipaparkan mengenai hasil dari penelitian. Pembahasan dalam bab ini didapat melalui hasil pengumpulan data melalui kuesioner yang dibagikan kepada responden yang dibutuhkan dalam penelitian, serta diskusi yang terfokuskan terhadap masalah yang diteliti. Pada bab hasil penelitian dan pembahasan ini, akan menguraikan berbagai hal mengenai hasil kuesioner di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia.

1. Tingkat Komunikasi Kepemimpinan di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Purwokerto

Untuk mengukur seberapa tinggi komunikasi kepemimpinan di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Purwokerto peneliti menggunakan penilaian variable kepemimpinan didasarkan pada tanggapan pegawai sebagai responden yang memberikan informasi sesuai pernyataan yang diajukan dalam kuesioner. Untuk mengetahui seberapa tinggi kepemimpinan di lembaga penyiaran publik radio republik Indonesia Purwokerto dengan menggunakan pola pesan yang dibagi (share) antara anggota, interaksi manusia yang terjadi dalam perusahaan dan antar anggota perusahaan. Komunikasi atasan dengan bawahan berupa komunikasi vertical, horizontal dan diagonal antara pimpinan dengan pegawai. Lebih jelasnya akan ditunjukkan pada tabel 4.1 dibawah ini :

Tabel 4.1
Frekuensi dan Persentase mengenai Tingkat Komunikasi Pimpinan

Kategori	Skala Likert	Responden	
		Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Baik	4.01-5.00	37	74
Baik	3.01-4.00	13	26
Kurang Baik	2.01-3.00	0	0
Tidak Baik	1.01-2.00	0	0
Sangat Tidak Baik	0.00-1.00	0	0
Total		50	100%

Sumber: Data primer diolah, tahun 2023

Tabel 4.1 Dari 50 responden terlihat frekuensi dan persentase tanggapan responden mengenai komunikasi pimpinan menunjukkan jawaban responden yang kebanyakan berada pada kategori sangat baik dari tanggapan sebanyak 37 orang dan persentase yang ditunjukkan adalah 74% dan sebanyak 13 responden berada pada kategori baik dengan prosentase sebesar 26% menunjukkan kategori jawaban baik. Ini berarti komunikasi pimpinan yang diterapkan pimpinan kepada pegawai sudah sesuai, sehingga memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai lembaga penyiaran publik radio republik Indonesia Purwokerto.

2. Tingkat Kinerja Pegawai di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Purwokerto

Kinerja pegawai merupakan bentuk aktualisasi hasil kerja yang ditunjukkan oleh pegawai atas aktivitas kerja sesuai dengan kemampuannya dalam menerapkan komunikasi kerja. Kinerja pegawai dinilai berdasarkan kuantitas, kualitas, efisensi dan efektivitas. Lebih jelasnya ditunjukkan pada Tabel 4.2 dibawah ini:

Tabel 4.2
Frekuensi dan Persentase mengenai Tingkat Kinerja Pegawai

Kategori	Skala Liket	Responden	
		Frekuensi (F)	Persentase (%)
Sangat Baik	4.01-5.00	23	46
Baik	3.01-4.00	27	54
Kurang Baik	2.01-3.00	0	0
Tidak Baik	1.01-2.00	0	0
Sangat Tidak Baik	0.00-1.00	0	0
Total		50	100%

Sumber: Data primer diolah, tahun 2023

Tabel 4.2 terlihat frekuensi dan persentase tanggapan responden mengenai kinerja menunjukkan jawaban responden yang kebanyakan berada pada kategori sangat baik dari tanggapan sebanyak 23 orang dan persentase yang ditunjukkan adalah 46% dan sebanyak 27 responden atau 54% menunjukkan kategori jawaban baik. Ini berarti pencapaian kinerja pegawai masih jauh yang diharapkan, artinya perlu penerapan komunikasi dalam perusahaan sehingga terjalin komunikasi antar sesama karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan dan menghasilkan kinerja yang sesuai dengan kuantitas, kualitas, efisien dan efektif.

3. Pengaruh Komunikasi Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Purwokerto

Guna menguji hipotesis yang telah diajukan sebenarnya, maka penulis menggunakan analisis regresi linier sederhana untuk mengetahui adanya pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis regresi linier sederhana yang diolah dengan SPSS 24 for Windows diperoleh hasil berikut :

Tabel 4.3
 Hasil Regresi Linier Sederhana
 Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15.741	3.489		4.511	.000
	X1	.886	.258	.416	3.432	.002

a. Dependent Variable: y

Sumber : data diolah dari (SPSS 24) tahun 2023

Berdasarkan hasil perhitungan yang menggunakan analisis regresi linier berganda diketahui nilai:

$$a = 15,741, b_1 = 0,886$$

Dan nilai koefisien regresi tersebut diperoleh persamaan regresi linier berganda sebagai berikut:

$$Y = 15,741 + 0,886X_1 + e$$

Interpretasi dan persamaan tersebut adalah sebagai berikut :

$a = 15,741$ nilai konstanta, artinya apabila kepemimpinan dan pola komunikasi baik maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 15,741

$b_1 = 0,886$ artinya apabila variabel kepemimpinan meningkat satu satuan, maka kinerja pegawai akan meningkat sebesar 0,886 dengan asumsi variabel kepemimpinan tetap.

Sesuai dengan interpretasi tersebut menunjukkan adanya pengaruh positif kepemimpinan terhadap kinerja pegawai di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Purwokerto Berikutnya perlu diketahui signifikan pengaruh kepemimpinan dan pola komunikasi terhadap kinerja

pegawai diuji dengan uji t dan uji F. Pengujian t dengan SPSS versi 24 diketahui bahwa :

Variabel kepemimpinan diketahui nilai t hitung dan hasil perhitungan model regresi pada variabel kepemimpinan(X) adalah sebesar 0,002 lebih kecil dari 0,05, maka H_0 ditolak berarti (kepemimpinan) berpengaruh signifikan terhadap variabel Y (kinerja pegawai).

Hasil uji t menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal itu berarti bahwa adanya kepemimpinan yang baik maka akan meningkatkan kinerja pegawai di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Purwokerto secara optimal.

Pengujian F dilakukan untuk membuktikan atau mengetahui pengaruh secara bersama-sama variabel bebas komunikasi kepemimpinan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel terikat (kinerja pegawai). Hasil perhitungan uji F SPSS versi 24 disajikan sebagai berikut :

Tabel 4.4
Hasil Uji F
ANOVA^b

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	466.490	3	155.497	59.441	.000 ^a
	Residual	78.480	30	2.616		
	Total	544.971	33			

a. Predictors: (Constant), X1

b. Dependent Variable: Y

Sumber : data diolah dari (SPSS 24) tahun 2023

Hasil perhitungan di atas menunjukkan bahwa nilai hasil uji F diperoleh p value $0,000 < 0,05$, maka H_0 ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa komunikasi kepemimpinan berpengaruh signifikan

terhadap kinerja pegawai di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Purwokerto.

Koefisien determinasi diartikan sebagai seberapa besar kemampuan variabel bebas memberikan peranan pada variabel terikatnya. Koefisien determinasi dihitung dengan mengkuadratkan koefisien korelasi (R^2). Dalam hal ini untuk mengetahui besarnya peranan yang diberikan oleh komunikasi kepemimpinan (X) terhadap kinerja pegawai (Y) diperoleh data hasil sebagai berikut pada Tabel 4.5 berikut :

Tabel 4.5
Hasil Koefisien Determinasi
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R. Square	Std. Error of the Estimate
1	.925 ^a	.856	.842	1.617

a. Predictors: (Constant), X₁

Sumber : data diolah dari (SPSS 24) tahun 2023

Dari tabel 4.5 diatas menunjukkan bahwa nilai *adjusted R Squares* sebesar 0,84,2, ini dapat diartikan bahwa determinasi variabel komunikasi kepemimpinan (X) mempengaruhi kinerja pegawai (Y) sebesar 84,2%. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa model yang digunakan dalam menjelaskan variabel kinerja pegawai di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Purwokerto cukup baik, karena mencapai 84,2%. Sisanya sebesar 15,8% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dijelaskan oleh model.

B. Pembahasan

Komunikasi Kepemimpinan yang ada di dunia kerja terbentuk dengan sendirinya di lingkungan kerja. Kepemimpinan yang ada akan membuat suasana kerja berjalan baik dan komunikasi yang terjalin antara atasan dan bawahan juga berkembang secara harmonis. Kepemimpinan yang ada di lingkungan kerja akan membuat pegawai bekerja lebih mudah karena pegawai bisa berkomunikasi secara efektif, untuk mengkomunikasikan pekerjaannya, baik dengan rekan kerja maupun dengan atasan. Kepemimpinan yang hangat di lingkungan kerja, akan membuat pegawai mampu bekerja lebih baik sehingga akan dapat meningkatkan kinerjanya.

Komunikasi Kepemimpinan yang hangat terjadi di tempat kerja, dalam penelitian yang dilakukan di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Purwokerto ini, lebih menyoroti pada kepemimpinan yang memiliki pola komunikasi ke atas. Pola komunikasi ke atas lebih pada komunikasi yang terjadi diantara pegawai ke atasan hingga ke pimpinan di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Purwokerto. Sesuai dengan hasil analisa diketahui bahwa kepemimpinan yang hangat lebih dominan, dimana dalam penelitian ini kepemimpinan yang ada dikategorikan baik. Hal itu dipengaruhi oleh pertanyaan yang memiliki jawaban tinggi yaitu pertanyaan ke 3 mengenai karyawan dengan mudah memberikan usulan pada atasan, dan pertanyaan 4 diberikan kesempatan memberikan kritikan pada kebijakan pimpinan.

Pegawai di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Purwokerto yang cenderung lebih banyak pegawai lama dan tua, terbiasa dengan kepemimpinan yang cenderung menerima semua pekerjaan yang diberikan pimpinan. selain itu mereka melakukan sesuai dengan petunjuk yang diberikan, dan biasanya mereka akan mengerjakan sesuai dengan pemahamannya saja. Jika mengalami kesulitan, mereka hanya akan menanyakan pada rekan kerjanya tanpa berani menanyakan pada atasannya.

Walaupun kepemimpinan yang ada di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Purwokerto khususnya antara atasan dan bawahan nampak harmonis, namun untuk urusan pekerjaan, pegawai lebih cenderung nyaman dengan kepemimpinan yang hangat, semua menurut perintah dan aturan dari atasan, namun masih bisa di komunikasikan jika terdapat hambatan atau kesulitan untuk menyelesaikan pekerjaannya.

Indikasi kepemimpinan yang ada dioptimalkan, sehingga akan membuat pegawai memiliki kinerja yang tinggi. Kinerja pegawai di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Purwokerto melalui hasil analisis, juga termasuk kategori tinggi. Hal itu dipengaruhi oleh nilai jawaban tinggi dan pertanyaan tentang setiap ada perubahan di perusahaan akan berusaha mempelajarinya. Mayoritas pegawai yang menjawab memiliki nilai yang tinggi, hal itu dimungkinkan karena menurut mereka selama ini selalu berusaha untuk belajar dan mempelajari hal baru yang ada di tempat kerja.

Dengan adanya keinginan pegawai untuk belajar maka akan membuat pegawai terus berkembang dan mampu bekerja dengan kinerja yang tinggi. Kinerja pegawai sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu faktor internal dan eksternal. Menurut Robbins (2007) kinerja adalah fungsi dan interaksi antara kemampuan dan motivasi yaitu prestasi kerja. Jika ada yang tidak memadai, kinerja akan dipengaruhi secara negatif. Begitu halnya dengan kepemimpinan di lingkungan kerja yang merupakan faktor eksternal, juga dinilai akan mempengaruhi kinerja pegawai menjadi tidak optimal.

Kepemimpinan di lingkungan kerja akan membuat kinerja pegawai meningkat optimal dan kinerja pegawai yang baik juga akan tercapai jika kepemimpinan yang ada juga dilakukan dengan baik. Kepemimpinan yang baik antara pegawai dan atasan menjadi komunikasi terasa hangat. Dengan Kepemimpinan yang hangat, dapat memudahkan dalam penyampaian informasi dari atasan ke pegawai dan sebaliknya dari

pegawai ke atasan ataupun dari pegawai ke pegawai. Bagi pihak penerima informasi, tentu akan lebih mudah memahaminya. Sehingga akan membuatnya mudah menyelesaikan pekerjaan dengan hasil akhir yang baik, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai tersebut.

Lain halnya dengan kepemimpinan yang kurang hangat, dimungkinkan suasana dan informasi yang disampaikan menjadi sulit untuk dipahami ataupun diterima, yang pada akhirnya akan membuat kinerja pegawai menurun. Bisa dikatakan bahwa kepemimpinan yang hangat akan membuat arus komunikasi berjalan dengan lebih baik. Jika kepemimpinan yang hangat dilaksanakan, maka akan membuat pegawai bekerja dengan baik, dengan begitu kinerja juga akan meningkat.

Kepemimpinan di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Purwokerto memiliki pengaruh dengan kinerja pegawai, hal ini sesuai dengan hasil analisis data yang menunjukkan pengaruh positif. Hal itu menunjukkan bahwa kepemimpinan yang hangat akan membuat kinerja pegawai di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Purwokerto meningkat. Semakin baik kepemimpinan maka semakin baik pula kinerja pegawai. Hal itu juga yang diungkapkan oleh Peter A. Gloor et al (2015) dalam penelitiannya dengan adanya kepemimpinan yang baik dalam organisasi akan membuat kolaborasi antara atasan dan pegawainya berjalan baik, sehingga mendorong kinerja pegawai bekerja juga semakin baik.

Dengan kata lain adalah apabila salah satu variabel mengalami peningkatan, maka variabel yang lain juga mengalami peningkatan dan begitu juga sebaliknya. Pengaruh kepemimpinan dengan kinerja pegawai di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Purwokerto, dari hasil analisis diketahui terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel kepemimpinan dan kinerja pegawai. Dari uji masing-masing variabel kepemimpinan, memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini perlu dipertahankan, dengan kepemimpinan yang hangat akan membuat pegawai bekerja dengan baik.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

1. Hipotesa 1 diterima dimana komunikasi kepemimpinan (x) memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai (x) di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Purwokerto.
2. Komunikasi kepemimpinan di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Purwokerto tergolong tinggi. Hal ini nampak dari jawaban 50 responden yang mengisi kuisioner sebagian besar berada pada kategori sangat baik. Dari 50 orang responden sebanyak 37 orang atau 74 % menunjukkan jawaban sangat baik. Sementara sebanyak 13 responden atau 26 persen responden menunjukkan kategori jawaban baik. Ini berarti komunikasi pimpinan yang diterapkan pimpinan kepada pegawai sudah sesuai, sehingga memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai lembaga penyiaran publik radio republik Indonesia Purwokerto.
3. Dari penelitian ini juga terlihat frekuensi dan persentase tanggapan responden mengenai kinerja dengan rincian menjawab kategori sangat baik sebanyak 23 orang atau 46 %, sementara yang menjawab kategori baik sebanyak 27 orang atau 54%. Dari hasil ini dapat diambil kesimpulan bahwa Ini berarti pencapaian kinerja pegawai masih jauh yang diharapkan, artinya perlu penerapan komunikasi yang lebih baik dalam perusahaan/lembaga komunikasi antar pegawai dapat terjalin lebih baik dalam rangka menunjang capaian tujuan lembaga dan menghasilkan kinerja yang sesuai dengan kuantitas, kualitas, efisien dan efektif.
4. Dalam penelitian yang dilakukan dan sesuai dengan hasil analisis data menunjukkan komunikasi kepemimpinan memiliki pengaruh yang

signifikan dengan kinerja pegawai. Karena dilihat dan persamaan regresinya yaitu $Y = 15,741 + 0,886X + e$, yang menunjukkan adanya pengaruh positif kepemimpinan dan pola komunikasi terhadap kinerja pegawai di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Purwokerto. Selain itu setelah dilakukan pengujian, diketahui signifikan pengaruhnya memiliki derajat pengaruh sebesar 84,2%. Pengaruh yang positif itu menunjukkan bahwa kepemimpinan yang baik akan membuat kinerja pegawai di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Purwokerto meningkat. Semakin baik Komunikasi kepemimpinan maka semakin baik pula kinerja pegawai. Dengan kata lain apabila salah satu variabel mengalami peningkatan, maka variabel yang lain juga mengalami peningkatan dan begitu juga sebaliknya.

B. Saran

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan motivasi kepada penelitian yang akan datang dalam melakukan penelitian lebih lanjut berkaitan dengan kinerja pegawai. Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan, simpulan dan keterbatasan dalam penelitian ini, maka saran penelitian ini antara lain:

1. Akademis

Peneliti selanjutnya dapat memperluas wilayah penelitian dengan menambahkan variabel-variabel lain yang dapat memberikan hasil menyeluruh dari berbagai aspek terkait dengan kinerja pegawai sehingga tidak hanya melihat dari sisi kompetensi komunikasi pimpinan tetapi juga dari faktor-faktor lain antara pimpinan, pegawai dan organisasi.

2. Teoritis

- a. Dari berbagai literatur pendukung yang disajikan dapat memberikan gambaran betapa pentingnya komunikasi kepemimpinan dalam suatu organisasi/lembaga.

- b. Gambaran kompetensi komunikasi dari seorang pimpinan akan memberikan dampak positif bagi kinerja pegawainya, oleh karena itu disarankan bagi setiap pemimpin untuk mau membekali diri dengan pengetahuan dalam berkomunikasi yang baik.

3. Praktis

- a. Bagi para pemimpin diharapkan memiliki kemampuan komunikasi yang baik kepada pegawainya dalam mendistribusikan informasi penting terkait dengan urusan pekerjaan sehingga informasi tersebut dapat dicerna dan tafsirkan dengan baik oleh pegawai yang akhirnya mereka mampu melaksanakan pekerjaan secara baik untuk menghasilkan kinerja yang baik pula.
- b. Meskipun komunikasi formal sangat dibutuhkan dalam menyampaikan perihal informasi pekerjaan, namun komunikasi informal juga merupakan hal penting dalam memberikan kedekatan hubungan antara pimpinan dan pegawainya.
- c. Bagi para pegawai di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Purwokerto dalam upaya meningkatkan kinerja perlu peningkatan dalam komunikasi yang lebih baik sehingga tercipta komunikasi dua arah yang saling terbuka dan memahami.

Daftar Pustaka

- Adair, John. *Kepemimpinan Yang Memotivasi*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama., 2008.
- Adha, L. Hadi, Zaeni Asyhadie, and Rahmawati Kusuma. "Digitalisasi Industri Dan Pengaruhnya Terhadap Ketenagakerjaan Dan Hubungan Kerja Di Indonesia Industrial." *Jurnal Kompilasi Hukum* V, no. 2. 2020. <https://doi.org/https://doi.org/10.29303/jkh.v5i2.49>.
- Agus Eko Sujianto. *Aplikasi Statistik Dengan SPSS Untuk Pemula*. Jakarta: Prestasi Pustaka, 2007.
- Almubaroq, Muhammad Farizi. "Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Konflik Kerja Pada Badan Pertanahan Nasional (BPN) Kabupaten Malang." *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB* 7 .2018
- Andrik Purwasito. *Komunikasi Multikultural*. Surakarta: Muhammadiyah University Press, 2002.
- Anggarina, Paula TSetyanto, Yugih. "Public Relations: Membangun Komunikasi Internal Dalam Perusahaan." *KANAL: Jurnal Ilmu Komunikasi* 6, no. 1 .2017. <https://doi.org/10.21070/kanal.v6i1.1424>.
- Anoraga, Pandji dan Djoko Sudantoko. *Koperasi, Kewirausahaan Dan Usaha Kecil*. Semarang: Rineka Cipta., 2002.
- Arikunto, S. *Metodologi Penelitian Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta: PT. Rineka Cipta., 2002.
- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta, 2012.
- Arni muhammad. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta. Bumi Aksara, 2001.
- Arni Muhammad. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2009.
- Berlo, David. *The Process of Communication*. New York: Holt, Rinehart & Winsto, 2010.
- Goris, J., R. (2007). Effects of satisfaction with communication on the relationship between individual-job congruence and job performance/satisfaction. *Journal of Management Development*, 26(8), 737-752. doi:10.1108/02621710710777255.

- Gibson, S., K. (2004). Social learning (cognitive) theory and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 6(2), 193-210.
- Bungin, H.M. Burhan. *Metodologi Penelitian Kuantitatif: Komunikasi, Ekonomi, Dan Kebijakan Publik Serta Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya*, Cet.6. Jakarta: Kencana., 2011.
- Cangara, Hafied. *Pengantar Ilmu Komunikasi. Cetakan Kedua*. PT RajaGrafindo Persada. Jakarta, 2015.
- Chandra Rio Himawan. "Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Marga Agung Tahun 2022." *Jurnal Ilmu Komunikasi Dan Media Sosial(JKOMDIS)* 2, no. 1.2023. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.47233/jkomdis.v3i1.457>.
- Cooper, Donal R and Scindler, Pamela S. *Busines Research Methods*. The MC Grow-Hill Lumpanies: Singapore., 2006.
- Kreps, G., L. (1986). *Organizational communication*. New York, NY: Longman.
- Epa Purnama Sari Harahap. "Pengaruh Komunikasi Pimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Pusat Statistik Kabupaten Labuhanbatu." *Ekonomi Bisnis Manajemen Dan Akuntansi (EBMA)* 33, no. 1.2022. <https://doi.org/DOI:https://doi.org/10.36987/ebma.v3i1.2878>.
- Febriani, Siska Fajar. "Pengaruh Komunikasi, Disiplin Kerja, Semangat Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Tani (Koptan) Jasa Tirta Sendang Tulungagung." *Jurnal Publikasi Sistem Informasi Dan Manajemen Bisnis* 1, no. 3.2022.
- Ghozali, Imam. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. Sematang. Undip, 2009.
- Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. (2011). *Theories of human communication*. Illionis, IL: Waveland Press.
- . *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS (Edisi Ke 4)*. Semarang:Badan Penerbit Universitas Diponegoro., 2006.
- Handoko.T.Hani. *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia,Edisi I*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2001.
- Haryanto Dwi. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kompensasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan*. Yogyakarta : CV. Indyferyto Group, 2017.

- Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Ke-7*. Jakarta: PT Bumi Aksara., 2002.
- McCroskey, J., C. and Richmond, V., P. (2000). Applying reciprocity and accommodation theories to supervisor/subordinate communication. *Journal of Applied Communication Research*, 28(3), 278-289.
- Mckenna, E. dan Nic B. (1995). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta, Indonesia: Penerbit Andi.
- Miller, K. (2012). *Organizational communication: Approaches and processes*. Boston, MA: Wadworth Cengage Learning.
- Monge, P., R., Bachman, S., G., Dillard, J., P. & Eisenberg, E., M. (1981). Communicator competence in the workplace: Model testing and scale development. *Journal of Annals of the International Communication Association*, 5(1), 505-527. Doi: 10.1080/23808985.1981.11923860.
- Muhammad, A. (2005). *Komunikasi organisasi*. Jakarta, Indonesia: Bumi Aksara.
- Mulyana, D. (2011). *Ilmu komunikasi*. Bandung, Indonesia: PT. Rosdakarya.
- Pace, R.W., dan Faules, D., F. (2005). *Komunikasi organisasi: Strategi meningkatkan kinerja perusahaan*. Bandung, Indonesia: Remaja Rosdakarya.
- Payne, H., J. (2005). Reconceptualizing social skills in organizations: Exploring the relationship between communication competence, job performance, and supervisory roles. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(2), 63-
- . *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara, 2013.
- Hersey, Blanchard. *Manajemen Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia (Terjemahan Oleh Dharma Agus)*. Jakarta: erlangga, 2001.
- Ivancevich, John M. Dkk. *Perilaku Dan Manajemen Organisasi. Edisi Ke 7. Diterjemahkan Oleh : Dharma Yuwono*. Jakarta: PT Gelora Aksara Pratama., 2006.
- . *Perilaku Dan Manajemen Organisasi. Edisi Ke 7. Diterjemahkan Oleh : Dharma Yuwono*. Jakarta: PT Gelora Aksara Pratama., 2006.
- John Soeprihanto. *Penilaian Kinerja Dan Pengembangan Karyawan*. Yogyakarta: BPPF, 2009.

- Kartini Kartono. *Pengantar Metodologi Riset Sosial*. (Bandung : Alumni, Edisi IV, 2001.
- Kreitner, Kinichi. *Organization Behavior*. Boston: McGraw-Hill., 2015.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT Refika Aditama., 2005.
- . *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management)*. Bandung: Alfabeta., 2013.
- Marwansyah. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV Alfabeta, 2017.
- Meilan Suwarno. “Hubungan Pola Komunikasi Atasan Dan Bawahan Terhadap Kinerja Karyawan PT.Sinergi Adiguna Pratama Penempatan Di Menara Suara Merdeka Meilan.” *Jurnal Egaliter* 3, no. 5.2019. <https://jurnal.unpand.ac.id/index.php/egr/article/viewFile/1384/1351>.
- Moehersono. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia Indonesia, 2009.
- Morissan. *Teori Komunikasi*. Bogor : Penerbit Ghalia Indonesia., 2013.
- Mudjiono Yoyon. *Ilmu Komunikasi*. Jaudar Press, Surabaya, 2015.
- Mulyana, Deddy. *Ilmu Komunikasi : Suatu Pengantar*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya., 2008.
- Myers, David G. *Psikologi Sosial Jilid 2*. Jakarta: Salemba Humanika, 2012.
- Nasir. *Metode Penelitian*. Jakarta:Ghalia Indonesia, 2005.
- Neuschel P. Robert. *The Servant Leader: Pemimpin Yang Melayani*. Jakarta: Akademia, 2008.
- Onong Uchjana Effendy. *Ilmu Komunikasi Teori Dan Praktek*. (Bandung :Remaja Karya, 2003.
- Pegg, Mike. *Kepemimpinan Positif. Penerjemah: Arif Suyoko*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1994.
- Pradhana, Fernanda Agung, and Padmono Wibowo. “Analisis Pola Komunikasi Petugas Pada Manajemen Sekuriti Di Lembaga Pemasaryakatan Jurnal Gema Keadilan Jurnal Gema Keadilan.” *Jurnal Gema Keadilan* 7, no. November.2020.

- Pratama, Bangkit. "Pola Komunikasi Pimpinan Terhadap Motivasi Kerja Karyawan." *Jurnal Ilmiah Komunikasi (JIKOM) STIKOM IMA* 12, no. 2 (2020): 24. <https://doi.org/10.38041/jikom1.v12i01.138>.
- Priansa. *Manajemen Kinerja Kepegawaian*. Bandung: CV Pustaka Setia., 2017.
- R.Terry, George dan Leslie W.Rue. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara, 2010.
- Rivai, Veithzal. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan, Edisi Ke 6.* Jakarta: Gelora Aksara Pratama, 2014.
- Robbins, Stephen P. *Perilaku Organisasi Edisi Ke 7 (Jilid II)*. Jakarta : Prehallindo, 1996.
- Romli, Khomsarial. *Komunikasi Organisasi Lengkap*. Jakarta : PT Grasindo., 2011.
- Rusman. "Tantangan Sumber Daya Manusia Di Era Globalisasi." *Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen Vol 1*, no. 2.2022.
- Safnal Rashad Kabu (2019). *Kompetensi Komunikasi Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Nias Utara (Master Thesis)*. UMSU, Pasca Srajana, Medan, Indonesia
- Siagian. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara, 2013.
- Siagian, Sondang P. *Teori & Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta., 2003.
- Siahaan, Bralius Gideon, and Imas Masriah. "Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Bina Agra Mulya Di Jakarta." *Jurnal Ekonomi Efektif* 4, no. 2: 175. <https://doi.org/10.32493/jee.v4i2.17116>.
- Sinambela, Lijan Poltan. *Kinerja Pegawai Teori Pengukurandan Implementasi*. Penerbit Graha Ilmu: Yogyakarta., 2012.
- Singarimbun. M. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES, 2006.
- Sugiono. *Metode Penelitian Kuantitaif Kualitatif R&D*. Bandung: Alfabeta, 2010.
- Suharsimi Arikunto. *Prosedur Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta, 2013.

- Sunardiyah, Fina, Pawito Pawito, and Albert Muhammad Isrun Naini. "Pengaruh Komunikasi Interpersonal, Kampanye Sosial Media Dan Citra Organisasi Terhadap Kepuasan Konsumen Di Bea Cukai Surakarta." *Jurnal Ilmu Komunikasi* 20, no. 2.2022. <https://doi.org/10.31315/jik.v20i2.6615>.
- Suyadi Prawirosentono. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Kebijakan Kinerja Karyawan), Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia, Edisi Pertama*. Yogyakarta;BPFE, 1999.
- Thoha., Miftah. *Perilaku Organisasi, Konsep Dasar Dan Aplikasinya*. Jakarta: Raja Grafindo Persada., 2005.
- Tubbs, S. L., & Moss, S. *Human Communication : Prinsip-Prinsip Dasar. Cetakan Ke-1. Alih Bahasa : Deddy Mulyana & Gembirasar*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya., 1996.
- Veithzal Rivai. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktek*. Bandung : Rajagrafindo persada, 2013.
- Wargadinata, Betty, and M. Dana Prihadi. "Evaluasi Kinerja Perusahaan Daerah Kebersihan Menggunakan Balanced Score Card." *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan* 5, no. 1 .2022: <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v5i1.2264>.
- Wibowo, I, and M Herlina. "Pola Komunikasi Organisasi Dalam Meningkatkan Motivasi Kerja Karyawan Di Restaurant & Café Al Zein." *Pantarei*, 2020. <https://jom.fikom.budiluhur.ac.id/index.php/Pantarei/article/view/515%0Ahttps://jom.fikom.budiluhur.ac.id/index.php/Pantarei/article/download/515/406>.
- Yunus, Muh. Ridwan, and Dian F Karundeng. "Pola Komunikasi Antara Pimpinan Dan Karyawan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Pada Pt Wapoga Mutiara Industri." *Jurnal Komunikasi* 3, no. 2.2021.
- Verma, P. (2013). Relationship between organisational communication flow and communication climate. *International Journal of Pharmaceutical Sciences and Business Management*, 1(1) <https://dewey.petra.ac.id/repository/jiunkpe/jiunkpe/s1/ikom/2016/jiunkpe-is-s1-2016-51409103-37244-kelompok-chapter2.pdf>

LAMPIRAN



Lampiran 1 KUESIONER

KUESIONER PENELITIAN PENGARUH KOMUNIKASI KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI LEMBAGA PENYIARAN PUBLIK RADIO REPUBLIK INDONESIA PURWOKERTO

Dengan Hormat,
Assalamu'alaikum.wr.wb

Bapak/Ibu karyawan-karyawati LPP RRI Purwokerto yang berbahagia, Saya A.Setia Hariyadi selaku mahasiswa Pasca Sarjana Prodi Komunikasi Penyiaran Islam Universitas Islam Negeri KH. Saifuddin Zuhri (UIN SAIZU) Purwokerto, sedang melakukan penelitian terhadap pengaruh pola komunikasi pimpinan terhadap kinerja pegawai di Lembaga Penyiaran Publik Radio Republik Indonesia Purwokerto untuk keperluan pembuatan Tesis. Untuk itu saya mengharapkan bantuan dan kesediaan bapak ibu untuk dapat mengisi kuesioner ini.

Petunjuk Pengisian Kuesioner

- a. Kuesioner ini merupakan instrumen yang digunakan dalam penelitian untuk mendapatkan data sebagai bahan referensi.
 - b. Penulis mengharapkan Bapak/Ibu/Sdr/i dapat mengisi dan memberikan jawaban atas kuesioner dengan sejujur-jujurnya dan seobyektif mungkin, sesuai keadaan yang sebenarnya, jawaban atas kuesioner akan dijamin kerahasiaannya dan tidak mempunyai konsekuensi apapun terhadap diri pribadi Bapak/Ibu/Sdr/i, melainkan diperlukan semata-mata untuk keperluan studi.
 - c. Bapak/Ibu/Sdr/i, diminta untuk memberikan tanggapan/penilaian atas pernyataan- pernyataan, dengan cara memberikan tanda silang (x) pada salah satu kolom yang tersedia dan pilih sesuai keadaan sebenarnya.
- II. Ada lima alternatif jawaban, yaitu :

	Alternatif Jawaban	Skor
Sangat Setuju	SS	5
Setuju	S	4
Ragu-ragu	R	3
Tidak Setuju	TS	2
Sangat Tidak Setuju	STS	1

III. Karakteristik Responden

- a. Umur : Tahun
- b. Jenis Kelamin : Pria / Wanita *)
- c. Pendidikan :
- d. Lama bekerja : Tahun

Variabel Kepemimpinan (x)

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	R	TS	STS
		5	4	3	2	1
1	Pimpinan mampu menciptakan suasana tenang di Organisasi (Kantor)					
2	Pimpinan dapat membuat rencana kerja dengan baik					
3	Pimpinan dapat melakukan kordinasi yang baik dengan pegawai					
4	Pimpinan dapat mengatur dan mengarahkan pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai tupoksinya					
5	Pimpinan mendorong pegawai untuk terlibat aktif dalam pengambilan keputusan					
6	Pimpinan dapat memberikan motivasi dalam bekerja					
7	Pimpinan selalu menciptakan semangat tim kerja					
8	Pimpinan selalu memberikan informasi baru pada pegawainya					
9	Pimpinan memiliki sifat menghormati pegawai					
10	Pimpinan memberikan kesempatan pegawai untuk menyampaikan pendapat					
11	Pimpinan memberikan berbagai dukungan kepada pegawai dalam rangka kemajuan organisasi					
12	Pimpinan dapat menjadi contoh yang baik bagi pegawainya					
13	Pimpinan berupaya meningkatkan kualitas SDM Pegawainya					
14	Pimpinan selalu berfikir positif					
15	Pimpinan mau menerima dan mendengarkan kritik dari pegawai					

16	Pimpinan selalu memunculkan ide-ide baru					
17	Pimpinan selalu memberikan keleluasaan bagi pegawainya dalam menyalurkan ide					
18	Pimpinan mampu menjadi pendengar yang baik					
19	Pimpinan mampu menyampaikan kebijakan kantor dengan baik kepada pegawai					
20	Pimpinan mampu memberikan solusi terbaik tentang berbagai masalah kantor					
21	Pimpinan memiliki rasa perhatian kepada pegawainya					
22	Pimpinan memberikan penghargaan kepada pegawai yang berprestasi					
23	Pimpinan memberikan hukuman/punishment bagi pegawai yang melanggar aturan					
24	Pimpinan memberikan teguran kepada pegawai yang melanggar aturan					
25	Pimpinan mampu memberikan rasa nyaman bagi pegawainya					
26	Pimpinan selalu berusaha untuk memenuhi kebutuhan pegawainya					
27	Dalam memberikan tugas, pimpinan tidak membedakan satu pegawai dengan pegawai lainnya					
28	Jika terjadi kesalahan, pimpinan memberikan saran agar pekerjaan menjadi lebih baik dan benar					
29	Pimpinan memberikan petunjuk yang lengkap tentang pekerjaan yang harus dilakukan pegawai					
30	Pimpinan menjadi penengah ketika terjadi perseteruan diantara pegawai					
31	Pimpinan memberikan pengawasan terhadap pelaksanaan pekerjaan pegawai					
32	Pimpinan memiliki ketegasan dalam mengambil keputusan yang menyangkut organisasi					
33	Pimpinan mampu menjaga hubungan kerja yang harmonis dengan pegawai					
34	Pimpinan selalu melibatkan pegawai dalam mengambil keputusan organisasi					
35	Pimpinan rutin mengadakan rapat pleno untuk menyaring aspirasi pegawai					

36	Pimpinan memberikan kesempatan pegawai untuk pengembangan karir					
37	Pimpinan mampu melakukan pembagian tugas kepada pegawai sesuai kemampuan masing-masing pegawai					
38	Pimpinan selalu sigap menyikapi permasalahan yang menyangkut pegawai					
39	Pimpinan mampu menjadi pelindung bagi pegawai					
40	Pimpinan memberikan bonus bagi pegawai yang berprestasi					

Variael Kinerja Pegawai

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SS	S	Rr	TS	STS
		5	4	3	2	1
1	Pegawai mampu melaksanakan tugas dengan tepat, cepat dan sesuai perencanaan					
2	Pelaksanaan pekerjaan yang dilakukakan adalah untuk mencapai tujuan organisasi					
3	Pegawai memiliki banyak ide dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik					
4	Pegawai mempunyai inisiatif sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan					
5	Hasil yang dicapai dalam pelaksanaan kegiatan kerja dapat memuaskan pimpinan					
6	Pegawai hanya melaksanakan tugas jika ada perintah dari pimpinan					
7	Dalam pelaksanaan kegiatan kerja karyawan selalu menggunakan masukan (input) yang diberikan atasan maupun rekan sekerja					
8	Pegawai dapat menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pimpinan dengan baik					
9	Pegawai selalu bertanggung jawab dalam uraian pekerjaan yang telah ditentukan					
10	Pegawai hanya mengerjakan tugas atau pekerjaan yang sesuai kemampuannya saja					
11	Pegawai selalu menjaga kualitas pekerjaan yang memuaskan pimpinan					
12	Pegawai merasa bersemangat saat ada perhatian dari pimpinan					

13	Pegawai dalam melaksanakan kegiatan kerja hanya yang sesuai tupoksinya saja					
14	Karyawan dalam melaksanakan kegiatan kerja tidak mengabaikan aspek pekerjaan					
15	Pegawai selalu bersemangat dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh pimpinan					
16	Pegawai bekerja dengan ketepatan waktu, menyesuaikan jam kerja					
17	Pegawai tidak menunda-nunda pekerjaan					
18	Pelaksanaan kegiatan kerja sesuai dengan kebutuhan yang telah direncanakan					
19	Pegawai dapat menyelesaikan tugas yang diberikan oleh pimpinan dengan baik					
20	Pegawai selalu bertanggung jawab dalam uraian pekerjaan yang telah ditentukan					
21	Pegawai senantiasa berusaha menjaga kualitas pekerjaan yang diberikan pimpinan					
22	Pegawai memiliki standar tersendiri dalam penyelesaian suatu pekerjaan					
23	Pegawai diberikan kepercayaan penuh dalam pelaksanaan pekerjaan					
24	Pegawai senantiasa merasa melaksanakan tugas penting dalam setiap tugas yang diberikan pimpinan					
25	Tingkat pencapaian volume kerja yang dihasilkan telah sesuai dengan harapan Instansi (pimpinan)					
26	Tingkat pencapaian volume kerja yang dihasilkan telah sesuai dengan harapan Instansi (pimpinan)					
27	Pegawai memiliki keleluasaan untuk mengambil keputusan sesuai tugas yang dilaksanakan					
28	Pegawai merasa senang dengan dukungan dan dorongan yang diberikan oleh pimpinan dalam menjalankan tugasnya					
29	Pegawai mendapat teguran berkaitan dengan kualitas hasil kerja yang yang tidak sesuai					
30	Setiap pekerjaan yang diselesaikan memiliki tingkat kesalahan yang kecil/tidak banyak terjadi kecacatan.					
31	Pekerjaan yang diselesaikan selalu sesuai					

	dengan target yang ditetapkan oleh perusahaan.					
32	Pegawai selalu memberikan laporan kepada pimpinan setelah selesai melakukan pekerjaan					
33	Pegawai selalu memanfaatkan waktu luang di kantor untuk hal-hal yang berguna mengenai pekerjaan, misalnya membantu rekan kerja yang belum selesai pekerjaannya.					
34	Pegawai selalu memanfaatkan sumber daya perusahaan (peralatan kantor, komputer dan lain-lain) untuk menyelesaikan pekerjaan secara maksimal.					
35	Pegawai dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik tanpa adanya bimbingan atau petunjuk dari pimpinan atau rekan kerja					
36	Pegawai selalu mengutamakan kemampuan diri sendiri dalam menyelesaikan setiap pekerjaan					
37	Pegawai harus memiliki kemampuan yang baik dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan pada team kerja					
38	Pegawai mampu melaksanakan tugas dengan baik sesuai dengan beban kerja yang menjadi tanggung jawab kerja					
39	Pegawai ikhlas dalam menjalankan tugas					
40	Seluruh kebutuhan yang diperlukan oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaan tersedia sehingga pegawai bisa melaksanakan tugas dengan maksimal					

Lampiran 2

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.
VARIABEL 1	5	5	4	4	4	4	4	4	4
	4	5	5	4	4	4	4	5	4
	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	5	4	4	4	4	4	4	4	4
	5	4	4	4	4	4	4	3	4
	5	5	5	5	4	4	5	4	4
	5	4	4	5	4	5	5	5	5
	5	5	5	3	5	5	5	5	5
	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	5	4	5	4	4	4	4	3	4
	5	5	5	5	4	5	4	4	4
	4	3	4	3	2	4	3	4	4
	4	4	4	4	4	4	4	4	5
	5	5	5	5	4	5	5	4	5
	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	2	5	5	5	5
	4	4	5	4	4	5	4	4	4
	2	2	2	2	2	1	1	3	1
	1	5	5	4	4	4	4	5	5
	1	5	5	5	5	5	5	5	5
	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	4	5	4	4	4	4	5	5	5
	3	3	3	3	4	3	3	3	3
	5	5	5	5	4	5	5	4	5
	4	4	4	4	4	4	3	3	4
	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	4	4	4	3	3	4	2	4	4
	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	4	5	5	5	5
	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	5	4	5	4	4	5	5	5	5
	4	4	3	4	4	3	3	2	4
	4	4	5	4	3	4	3	4	3
	5	5	5	4	4	5	4	4	4
	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	5	5	5	4	5	5	4	4	4
	4	4	3	3	4	4	4	4	4
	4	3	3	3	3	3	3	4	3
	4	4	4	4	4	4	4	4	4
	5	5	5	5	4	4	4	4	4
	5	4	5	4	4	4	4	5	5

10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.	21.
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	3	3	4	3
5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4
1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1
4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	3	4	3	3	3	2	3	4
5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4
3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	3
5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	4	4
4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	2	2	4	4	4	2	4
4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
3	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4
4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4
4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	3	3	3	3	4	3	3	4
4	4	3	4	4	3	3	3	3	3	3	4
4	4	4	3	2	4	3	4	4	4	4	3
4	4	5	4	5	4	4	4	4	5	4	4
5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5

33.	34.	35.	36.	37.	38.	39.	40.	VARIABEL 2	1	2
4	4	4	4	4	4	4	3		4	4
4	4	4	4	4	4	4	3		4	4
4	4	3	4	5	4	3	4		5	4
4	4	4	4	4	4	4	4		4	4
4	3	3	4	4	4	4	3		4	4
4	4	4	4	3	4	4	4		5	5
5	5	4	5	5	5	5	3		5	5
4	5	5	5	3	5	5	5		3	5
4	4	4	4	4	4	4	3		4	4
4	4	4	5	4	3	4	3		4	4
4	4	4	4	4	4	4	4		5	5
3	3	2	4	3	3	2	3		2	5
5	5	5	5	4	4	5	4		4	5
5	4	5	5	5	5	5	5		5	5
4	4	4	4	4	4	4	5		4	4
5	5	5	5	5	5	5	5		5	5
4	3	4	4	4	4	4	4		4	4
1	1	2	4	3	2	2	4		4	4
4	4	4	5	4	4	4	4		5	5
5	5	5	5	5	5	5	5		5	5
3	3	3	3	3	3	3	3		4	4
4	4	4	4	4	4	4	4		4	5
3	3	2	3	2	3	3	3		4	4
5	4	5	4	4	4	4	4		5	4
4	3	3	3	4	4	4	4		4	4
4	4	4	4	4	4	4	4		4	4
4	4	4	4	4	4	3	3		4	4
4	4	4	4	4	4	3	4		4	4
5	4	3	4	4	4	4	4		4	4
4	4	4	4	4	4	4	4		4	4
4	3	2	4	4	3	4	4		4	4
4	4	3	4	4	4	3	4		4	4
5	5	4	5	5	5	5	5		5	5
5	5	5	5	5	5	5	5		5	5
4	5	4	5	5	5	5	5		4	5
3	3	3	3	3	3	3	3		5	4
4	4	4	4	4	4	4	4		4	4
4	4	4	4	4	4	4	4		4	4
4	4	4	4	4	4	4	4		5	5
5	4	4	5	4	4	4	4		5	4
3	3	4	4	3	3	3	4		4	4
4	4	3	4	3	3	3	3		4	4
4	4	4	4	4	4	3	4		4	4
5	4	5	4	4	4	4	4		4	4
5	5	5	5	5	5	5	5		5	5

2	4	5	6	7	8	9	10	11
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	2	4	4	4	2	5
4	4	4	2	4	4	4	1	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	2	4	4	4	1	4
5	5	5	1	3	5	5	1	5
5	5	5	3	4	5	4	3	3
4	4	4	2	4	3	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	2	4	4	4	2	4
4	4	4	1	4	5	5	2	4
4	4	3	2	4	4	5	4	5
4	4	4	2	4	4	4	2	4
5	5	5	2	4	5	4	2	4
4	4	5	2	4	4	4	4	5
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	2	4	4	4	2	4
4	4	4	4	4	4	3	4	4
4	4	4	3	2	2	5	2	4
4	5	4	2	4	5	5	2	4
3	4	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	2	2	4	4	2	3
5	5	3	3	3	5	5	3	4
5	4	4	2	4	5	4	3	4
4	4	4	3	3	4	4	4	4
4	4	4	2	3	4	4	2	4
3	4	4	2	4	4	4	2	4
4	4	4	2	4	4	4	2	4
4	4	4	2	4	4	4	2	4
4	4	4	2	4	4	4	4	4
5	5	4	2	4	4	4	4	4
3	4	3	2	4	4	4	4	4
4	5	4	4	4	5	5	3	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	4	5	2	4
3	3	4	3	3	2	2	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	3	4
4	5	4	4	4	4	4	3	4
4	4	4	3	4	4	3	3	4
4	3	4	4	3	4	3	2	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	2	4	4	4	2	4
5	5	5	1	1	4	4	5	2

12		13		15		16		17		18		19		20		21	
4		4		4		4		4		4		4		4		4	
2		2		4		5		5		4		4		5		5	
1		4		4		5		5		5		5		5		4	
4		4		4		4		4		4		4		4		4	
2		3		4		3		4		4		4		4		4	
5		1		5		5		5		5		5		5		5	
4		3		5		5		5		5		5		5		5	
5		2		5		4		3		5		3		5		3	
4		4		4		4		4		4		4		4		4	
2		2		4		4		4		4		4		4		4	
4		4		5		4		5		4		5		5		4	
3		2		4		1		4		2		4		4		5	
2		2		4		4		4		4		4		4		4	
2		2		4		4		4		4		4		4		4	
5		4		4		4		4		4		4		4		4	
5		5		5		5		5		5		5		5		5	
3		2		4		4		4		2		4		4		4	
2		4		4		4		4		4		4		4		4	
2		2		2		2		5		4		4		4		4	
4		2		4		5		5		4		5		5		5	
4		3		3		3		3		3		3		3		3	
2		4		4		4		4		4		4		3		4	
4		4		4		5		4		5		5		5		5	
4		3		4		4		4		4		4		4		4	
4		4		3		3		3		4		4		4		4	
3		4		4		4		4		3		4		4		4	
4		5		4		4		4		4		4		4		4	
4		2		4		2		4		4		4		4		4	
4		2		4		4		4		4		4		4		5	
4		3		4		4		4		4		4		4		4	
4		2		4		5		5		4		4		4		4	
4		4		3		2		4		4		4		4		4	
4		3		4		4		5		4		5		5		4	
5		5		5		5		5		5		5		5		5	
2		2		4		4		4		4		5		4		5	
3		3		3		3		3		3		3		3		3	
4		4		4		4		4		4		4		4		4	
4		4		4		4		4		4		4		4		4	
2		3		4		4		5		4		5		4		5	
5		3		4		4		4		4		4		4		4	
3		3		3		3		3		1		4		4		4	
3		2		3		4		3		4		4		4		4	
4		4		4		4		4		3		4		4		4	
2		3		4		4		4		4		4		4		4	
2		1		1		1		5		4		4		4		4	

32	33	34	35	36	37	38	39	40
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	2	4	4	5	4
5	3	5	4	4	5	5	5	5
4	4	4	2	4	4	4	4	4
4	3	4	4	3	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	3	5	5	4	4	4	5	5
5	5	5	3	5	5	3	5	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
2	4	4	4	2	3	4	5	3
4	4	4	2	4	5	5	5	5
3	3	5	4	5	5	4	4	1
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	2	4	4	4	4
5	5	5	5	5	5	5	5	5
4	4	4	3	3	4	4	5	4
4	4	4	4	4	4	4	4	2
5	5	5	5	4	4	4	5	4
4	4	5	4	4	4	4	4	4
3	3	3	3	3	3	2	3	3
3	3	4	3	4	4	4	3	4
4	3	4	4	4	4	4	4	4
4	5	5	3	2	4	4	5	5
4	4	5	3	3	4	4	4	3
4	4	4	4	3	4	4	4	4
4	4	4	2	4	5	4	4	3
4	3	4	4	4	4	4	5	4
4	3	4	2	4	4	4	4	4
4	3	4	3	3	4	4	4	4
2	4	4	4	4	1	4	5	5
4	4	4	2	2	4	4	3	4
4	5	5	2	3	3	3	4	5
5	5	5	2	5	5	5	5	5
5	5	5	2	2	4	5	5	4
3	3	3	3	3	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	4	4	4	4	4	4
5	4	3	3	4	4	4	4	4
4	4	4	4	5	4	5	4	4
4	4	4	4	4	4	4	3	3
4	3	4	3	3	4	4	3	4
4	4	4	4	4	4	4	5	3
4	4	4	3	4	4	4	5	5
4	1	5	1	5	5	5	5	5

JUMLAH Pearson Correlation	,699**	,373*	,560**	,529**	,756**	,578**	,672**	,503**	,389*	,571**	,609**	,607**	,532**	,613**	,506**	,540**	,778**	1
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,027	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

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

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

Sumber : data diolah dari (SPSS 24) tahun 2023



JUMLAH Pearson Correlation	,603**	,319*	,481**	,515**	,603**	,625**	,601**	,519**	,339*	,504**	,617**	,507**	,623**	,534**	,652**	234**	,655**	1
Sig. (2-tailed)	,000	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50

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

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

Sumber : data diolah dari (SPSS 24) tahun 2023



Lampiran 4

Uji Reabilitas

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Item
,654	17

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Item
,689	17

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,477 ^a	,227	,204	1,388	,227	9,707	1	33	,004

a. Predictors: (Constant), X

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,702	1	18,702	9,707	,004 ^b
	Residual	63,583	33	1,927		
	Total	82,286	34			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X

Sumber : data diolah dari (SPSS 24) tahun 2023

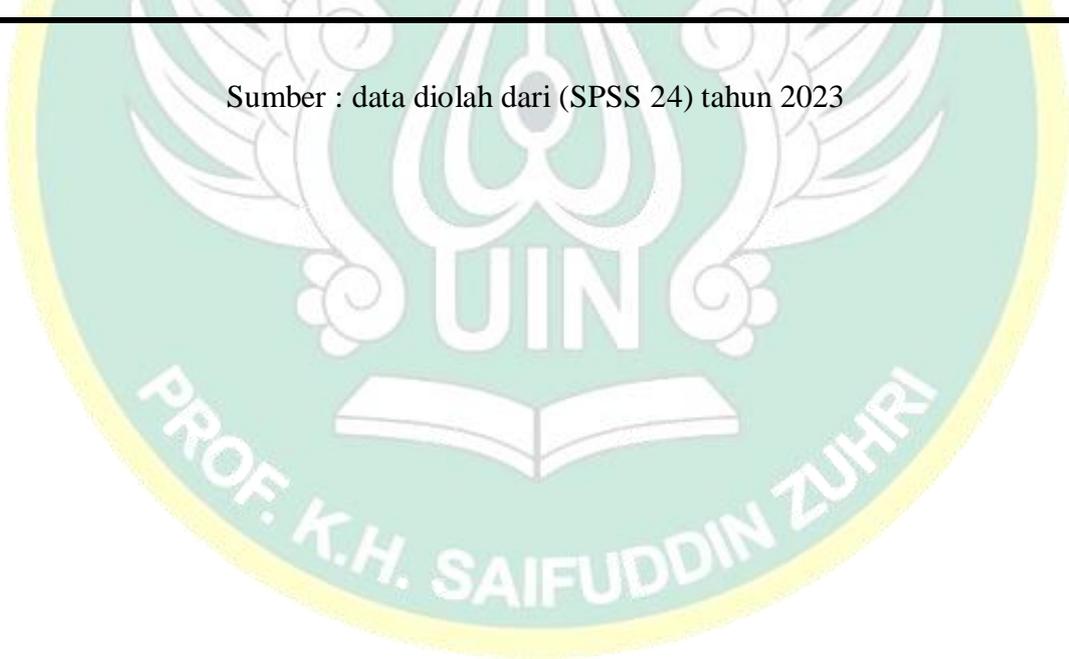
Lampiran 5
Uji korelasi/regresi

Tabel 4.3
 Hasil Regresi Linier Sederhana
 Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15.741	3.489		4.511	.000
	X1	.886	.258	.416	3.432	.002

a. Dependent Variable: y

Sumber : data diolah dari (SPSS 24) tahun 2023



RIWAYAT HIDUP

A. DATA PRIBADI

1. Nama : A.Setia Hariyadi
2. Tempat / Tgl lahir : Banyumas/ 8 Juli 1983
3. Agama : Islam
4. Jenis Kelamin : Pria
5. Warna Negara : Indonesia
6. Pekerjaan : ASN
7. Alamat : Perumahan Permata Harmoni Blok C.V No. 5
RT 03 RW 12 Ledug Kembaran Banyumas
53116
8. Email : asetiahariyadi@gmail.com
9. No. HP : 085647869442

B. PENDIDIKAN FORMAL

1. SD/MI : MI Al hidayah Lulus tahun lulus tahun 1995
2. SMP/MTs : SMP N 1 Sumpiuh lulus tahun 1998
3. SMA/SMK/MA : SMK N 2 Kebumen lulus tahun 2001
4. S1 : Universitas Muhammadiyah Purwokerto

Demikian biodata penulis semoga dapat menjadi perhatian dan dapat digunakan sebagaimana mestinya

Hormat saya,



A.Setia Hariyadi