

**KOMPETENSI KOMUNIKASI PIMPINAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR
KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN NIAS UTARA**

TESIS

*Diajukan Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Untuk
Memperoleh Gelar Magister Ilmu Komunikasi (M.I.Kom)
Dalam Bidang Ilmu Komunikasi*

Oleh:

**SAFNAL RASYAD KABU
NPM: 1720040025**



UMSU

Unggul | Cerdas | Terpercaya

**PROGRAM STUDI MAGISTER ILMU KOMUNIKASI
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA
MEDAN
2019**

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Nama : Safnal Rasyad Kabu
Nomor Pokok Mahasiswa : 1720040025
Program Studi/Konsentrasi : Magister Ilmu Komunikasi
Judul Tesis : KOMPETENSI KOMUNIKASI PIMPINAN
TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA
KANTOR KEMENTERIAN AGAMA
KABUPATEN NIAS UTARA

Disetujui untuk disampaikan kepada
Panitia Ujian Tesis
Program Studi Magister Ilmu Komunikasi

Medan, 3 Oktober 2019

Komisi Pembimbing

UMSU

Pembimbing I

Pembimbing II

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Dr. Rudianto, S.Sos., M.Si

Dr. Ribut Priadi, S.Sos., M.I.Kom

**PENGESAHAN
KOMPETENSI KOMUNIKASI PIMPINAN TERHADAP KINERJA
PEGAWAI PADA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA
KABUPATEN NIAS UTARA**

SAFNAL RASYAD KABU
1720040025

Program Studi Magister Ilmu Komunikasi

“ Tesis ini telah dipertahankan di Hadapan Panitia Penguji yang dibentuk oleh Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatra Utara. Dinyatakan Lulus dalam Ujian Tesis Dan Berhak Menyandang Gelar Magister Ilmu Komunikasi (M.I.Kom) Pada Hari Kamis Tanggal 3 Oktober 2019 ”

Panitia Penguji

1. Dr. Rudianto, S.Sos., M.Si. 1.....
Ketua
2. Dr. Ribut Priadi, S.Sos., M.I.Kom. 2.....
Sekretaris
3. Hj. Rahmanita Ginting, M.Sc., Ph.D. 3.....
Anggota
4. Dr. Drs. Iskandar Zulkarnain, M.Si. 4.....
Anggota
5. Dr. Yan Hendra, M.Si. 5.....
Anggota

SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS

Kompetensi Komunikasi Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Nias Utara

Dengan ini peneliti menyatakan bahwa:

1. Tesis ini disusun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister pada Program Magister Ilmu Komunikasi Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara benar merupakan hasil karya peneliti sendiri.
2. Tesis ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik (sarjana, magister, dan/doktor), baik di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara maupun di perguruan tinggi lain.
3. Tesis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Komisi Pembimbing dan masukan Tim Penguji.
4. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
5. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari ternyata ditemukan seluruh atau sebagian tesis ini bukan hasil karya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, penulis bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang penulis sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Medan, 3 Oktober 2019
Peneliti,

SAFNAL RASYAD KABU
1720040025

**PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR
UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai civitas akademik Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : SAFNAL RASYAD KABU
NPM : 1720040025
Program Studi : Magister Ilmu Komunikasi Program Pascasarjana
Universitas : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Hak Bebas Royalti Non Eksklusif (Non Exclusive Royalty Free Rights) atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Kompetensi Komunikasi Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Nias Utara.

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Non Eksklusif ini, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara berhak menyimpan, mengalih media/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (database), merawat dan mempublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya

Dibuat di : Medan
pada Tanggal : 3 Oktober 2019
Yang menyatakan,

SAFNAL RASYAD KABU

KOMPETENSI KOMUNIKASI PIMPINAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA KANTOR KEMENTERIAN AGAMA KABUPATEN NIAS UTARA

ABSTRAK

Pada dasarnya kinerja pegawai merupakan hasil proses yang kompleks, baik berasal dari diri pribadi (internal faktor), keadaan lingkungan (external faktor), maupun upaya strategis dari institusi. Kinerja yang baik tentu saja merupakan harapan bagi semua institusi, sebab kinerja pegawai ini pada akhirnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja institusi secara keseluruhan. Jika kinerja pegawai baik maka kinerja institusi menjadi baik pula, demikian sebaliknya.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh kompetensi komunikasi pimpinan terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama kabupaten Nias Utara. Pertanyaan penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah Sejauhmana pengaruh kompetensi komunikasi pimpinan terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama kabupaten Nias Utara?

Beberapa teori antara lain kompetensi komunikasi pimpinan, komunikasi organisasi, kinerja pegawai, dan kepuasan komunikasi bawahan menjadi dasar ilmu dalam mendukung penelitian ini. Metodologi yang digunakan merupakan metode korelasional dan tehnik pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan instrument kuisioner.

Penelitian ini dilakukan di Kantor Kementerian Agama kabupaten Nias Utara sebanyak 62 pegawai dengan teknik sample jenuh (sensus). Penelitian ini menggunakan teknis analisis data korelasi dan regresi sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi komunikasi pimpinan (X) memberikan pengaruh sebesar 70.7% terhadap kinerja pegawai (Y) sedangkan 29.3% merupakan pengaruh yang diberikan oleh faktor atau variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Penelitian ini menemukan kesimpulan penting bahwa hipotesis dalam penelitian ini telah terbukti bahwa kompetensi komunikasi pimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: kompetensi, komunikasi, kinerja pegawai

THE EFFECT OF LEADERSHIP COMMUNICATION COMPENTENCY ON EMPLOYEE PERFORMANCE OF MINISTRY OF RELIGION IN NORTH NIAS REGENCY

ABSTRACT

Employee performance is the result of a complex process, both derived from personal (internal factors), environmental conditions (external factors), and strategic efforts of the institution. Good performance is certainly the hope of all institutions, because the performance can affect the improvement of the overall performance of the institution. If the employee's performance is good, the performance of the institution will be good too, and vice versa.

This study aims to analyze the effect of leadership communication competency on the employee performance of Ministry of Religion in North Nias Regency. The research question raised in this study is to what extent the influence of leadership communication competence on the performance of the North Nias Regency Ministry of Religion office staff.

Some theories include leadership communication competency, organizational communication, employee performance, and subordinate communication satisfaction become the basis of knowledge in supporting this research. The methodology used is a correlational method and data collection techniques used is questionnaire instrument.

This research takes place at the office of the Ministry of Religion in North Nias Regency with 62 employees using saturated sample (census) techniques. This study uses the technical analysis of correlation data and simple regression. The results showed that the leadership communication competence (X) had an effect of 70.7% on employee performance (Y) while 29.3% was an influence given by other factors or variables not examined in this study.

This study found an important conclusion that the hypothesis in this study had proven that leadership competence had a positive and significant effect on employee performance.

Key words: competency, communication, employee performance

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT, atas segala limpahan rezki, karunia dan ridho-Nya, yang diberikan kepada peneliti sehingga dapat menyelesaikan jenjang pendidikan magister. *Shalawat* dan Salam kepada Rasulullah Muhammad SAW yang senantiasa memberikan syafa'atnya kepada peneliti dan kita semua.

Tesis ini berjudul “Kompetensi Komunikasi Pimpinan Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama kabupaten Nias Utara” merupakan tugas akhir untuk mendapatkan gelar Magister Ilmu Komunikasi di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU).

Pada kesempatan ini penulis menyampaikan rasa hormat dan menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada teristimewa Ayahanda Sofyan Kabu dan Ibunda Nurman Aceh yang senantiasa mendoakan peneliti dalam menyelesaikan pendidikan dan penelitian. Terkasih istriku Henny Yanti Telaumbanua, AMG dan buah hati kami Rizka Burairah Kabu, Rofifah Azkia Kabu, Dzakira Aftani Kabu dan Alya Rahma Kabu yang menjadi penyemangat bagi peneliti selama mengikuti perkuliahan dan penelitian ini.

Selanjutnya tidak lupa dihaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Dr. Agussani, M.AP., selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU).

2. Bapak Dr. Syaiful Bahri M.AP., selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU).
3. Ibu Hj. Rahmanita Ginting, M.Sc., Ph.D., selaku Ketua Program Studi Magister Ilmu Komunikasi Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara (UMSU) sekaligus Dosen Penguji yang telah banyak memberikan masukan, bimbingan dan motivasi kepada peneliti.
4. Bapak Dr. Rudianto, S.Sos., M.Si., selaku Pembimbing I yang telah menjadi tempat diskusi dan selalu sabar membimbing, memberikan nasehat dan motivasi kepada peneliti.
5. Bapak Dr. Ribut Priadi, S.Sos., M.I.Kom., selaku Pembimbing II yang membimbing, memberikan koreksi dan saran agar hasil penelitian menjadi terarah dan berkualitas.
6. Bapak Dr. Drs. Iskandar Zulkarnain, M.Si. dan Bapak Dr. Yan Hendra, M.Si., selaku dosen penguji yang ikut memberikan masukan positif dan membimbing peneliti dan mengajak peneliti berpikir kritis dalam menuangkan hasil penelitian menjadi karya tulis ilmiah yang berkualitas.
7. Seluruh Dosen Program Pascasarjana Komunikasi khususnya dosen komunikasi yang telah memberikan arahan dan bimbingan untuk mendalami ilmu komunikasi.
8. Bapak Yamamoni Laoli, MM., selaku Kepala Kantor Kementerian Agama Kabupaten Nias Utara yang telah memberi izin lokasi penelitian dan dukungan terlaksananya penelitian ini.

9. Para pegawai Kementerian Agama Kabupaten Nias Utara yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk mengisi kuisioner penelitian.
10. Segenap civitas akademik yang telah memfasilitasi pelaksanaan penelitian sampai dengan pelaksanaan sidang tesis.
11. Abangku Fauzi Rahman Kabu dan Adekku Hendryansyah Telaumbanua yang menjadi teman berbagi sharing dan pemikiran.
12. Seluruh keluarga besar yang memberikan motivasi, dukungan dan doa yang tulus kepada peneliti sehingga peneliti dapat menyelesaikan pendidikan ini.
13. Rekan-rekan mahasiswa Pascasarjana Program Studi Magister Ilmu Komunikasi stambuk 2017.
14. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian tesis ini, baik secara langsung maupun tidak langsung yang tidak dapat peneliti sebutkan satu persatu.

Akhir kata, semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat dan karunia-Nya, dan apa yang peneliti lakukan ini mendapatkan restu-Nya serta berguna bagi peneliti khususnya dan pembaca pada umumnya.

Medan, 3 Oktober 2019

Safnal Rasyad Kabu

DAFTAR ISI

PERSETUJUAN PEMBIMBING	i
PENGESAHAN	ii
SURAT PERNYATAAN ORISINALITAS	iii
PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian	8
1.4 Manfaat Penelitian	8
BAB II URAIAN TEORITIS	10
2.1 Komunikasi Organisasi	10
2.1.1 Proses Komunikasi Organisasi	14
2.1.2 Efektifitas Komunikasi dalam Organisasi	16
2.1.3 Komunikasi Antarpersona	17
2.1.4 Komunikasi Kelompok	18
2.1.4.1 Proses Komunikasi Kelompok	25
2.1.4.2 Faktor Mendasari Melakukan Komunikasi Kelompok	28
2.1.4.3 Fungsi Komunikasi Kelompok	29
2.1.5 Pendekatan Klasik	31
2.1.6 Teori Birokrasi Weber	33
2.1.7 Teori Stimulus – Organisme – Respon (<i>S-O-R Theory</i>)	37
2.1.8 Komunikasi ke bawah (<i>Downward Communication</i>)	39
2.2 Kompetensi Komunikasi Pimpinan	42
2.3 Kinerja Pegawai	48
2.3.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai	56
2.3.2 Penilaian Kinerja Pegawai	56
2.3.3 Indikator Kinerja Pegawai	60
2.4 Kepuasan Komunikasi Bawahan	61
2.5 Kerangka Teori	64

2.6	Hipotesis.....	65
2.7	Kajian Penelitian Terdahulu.....	66
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....		72
3.1	Metode Penelitian.....	72
3.1.1	Objek Penelitian.....	73
3.1.2	Pendekatan Penelitian.....	73
3.2	Metode Pengukuran.....	74
3.2.1	Variabel/Konsep.....	74
3.2.2	Definisi Operasional.....	75
3.2.3	Skala Pengukuran.....	77
3.3	Populasi dan Metode Pengambilan Sampel.....	78
3.3.1	Populasi.....	78
3.3.2	Metode Pengambilan Sampel.....	78
3.4	Teknik Pengumpulan Data.....	79
3.5	Validitas dan Reliabilitas.....	80
3.5.1	Uji Validitas.....	80
3.5.2	Uji Reliabilitas.....	82
3.6	Metode Analisa Data.....	82
3.6.1	Statistik Deskriptif.....	83
3.6.2	Model Pengujian hipotesis.....	83
3.6.2.1	Uji Korelasi.....	84
3.6.2.2	Regresi Sederhana.....	84
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....		85
4.1	Hasil Penelitian.....	85
4.1.1	Deskriptif Data Penelitian.....	85
4.1.2	Data Responden.....	85
4.1.3	Uji Korelasi.....	87
4.1.4	Koefisien Determinasi.....	88
4.1.5	Regresi Sederhana.....	88
4.1.6	Pengujian Hipotesis (Uji-t).....	89
4.2	Pembahasan.....	90
4.2.1	Data Responden.....	90
4.2.2	Uji Korelasi.....	92
4.2.3	Koefisien Determinasi.....	92
4.2.4	Regresi Sederhana.....	92
4.2.5	Pengujian Hipotesis (Uji-t).....	93
4.2.6	Keterbatasan Penelitian.....	93
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....		95
5.1	Simpulan.....	95
5.2	Saran.....	95
DAFTAR PUSTAKA.....		98
LAMPIRAN		

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Sifat-Sifat Kepuasan dan Iklim Komunikasi	63
Tabel 2.2 Ringkasan Penelitian Terdahulu	69
Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel.....	76
Tabel 3.2 Pemberian Skor Skala Likert	78
Tabel 3.3 Pengujian Validitas Variabel	81
Tabel 3.4 Pengujian Reliabilitas Variabel.....	82
Tabel 4.1 Jenis Kelamin Responden	85
Tabel 4.2 Usia Responden.....	86
Tabel 4.3 Jenjang Pendidikan Responden.....	86
Tabel 4.4 Status Perkawinan Responden	86
Tabel 4.5 Masa Kerja Responden.....	86
Tabel 4.6 Jenis Golongan Jabatan Responden	86
Tabel 4.7 Tabel Frekuensi Variabel.....	87
Tabel 4.8 Korelasi.....	88
Tabel 4.9 Koefisien Determinasi	88
Tabel 4.10 Regresi	89
Tabel 4.11 Pengujian Hipotesis (Uji-t)	90

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Unsur Komunikasi Komunikator	44
Gambar 2.2 Kerangka Teori.....	65

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kantor Kementerian Agama kabupaten Nias Utara mempunyai tugas melaksanakan tugas dan fungsi Kementerian Agama dalam wilayah kabupaten/kota berdasarkan kebijakan Kepala Kantor Wilayah kementerian Agama Provinsi dan ketentuan perundang-undangan. Sebagaimana yang tercantum dalam Berita Negara Republik Indonesia No. 1736, 2015, perihal Peraturan Menteri Agama Republik Indonesia Nomor 66 Tahun 2015 tentang Pembentukan, Organisasi, dan Tata Kerja 33 (tiga puluh tiga) Kantor Kementerian Agama kabupaten/kota sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2, Kantor Kementerian Agama menyelenggarakan fungsi:

- a. Perumusan dan penetapan visi, misi, dan kebijakan teknis di bidang pelayanan dan bimbingan kehidupan beragama kepada masyarakat di kabupaten/kota;
- b. Pelayanan, bimbingan dan pembinaan di bidang haji dan umrah;
- c. Pelayanan, bimbingan, dan pembinaan di bidang pendidikan madrasah, pendidikan agama dan keagamaan;
- d. Pembinaan kerukunan umat beragama;
- e. Pelaksanaan kebijakan teknis di bidang pengelolaan administrasi dan informasi;
- f. Pengkoordinasian perencanaan, pengendalian, pengawasan, dan evaluasi program; dan
- g. Pelaksanaan hubungan dengan pemerintah daerah, instansi terkait, dan lembaga masyarakat dalam rangka pelaksanaan tugas kementerian di kabupaten/kota.

Sebagai amanah dalam menjalankan fungsi tersebut kiranya telah ditetapkan pula pada pada Bab V tentang Tata Kerja yang harus dilaksanakan antara lain:

1. Pasal 10: Setiap pimpinan satuan organisasi dan kelompok jabatan fungsional pada Kantor Kementerian Agama kabupaten/kota wajib menerapkan prinsip koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi baik dalam lingkungan Kantor Kementerian Agama kabupaten/kota maupun dalam hubungan antar pemerintah baik pusat maupun daerah.
2. Pasal 11 Setiap pimpinan satuan organisasi pada Kantor Kementerian Agama kabupaten/kota bertanggung jawab untuk memimpin, mengorganisasikan, dan mengkoordinasikan pelaksanaan tugas bawahan.
3. Pasal 12 Setiap pimpinan satuan organisasi pada Kantor Kementerian Agama kabupaten/kota wajib menyusun dan mengembangkan kebijakan, program, serta kegiatan berdasarkan rencana strategis yang telah ditetapkan dengan menerapkan asas pemerintahan yang efektif, efisien, bersih, dan akuntabel.
4. Pasal 13 Setiap pimpinan satuan organisasi pada Kantor Kementerian Agama kabupaten/kota wajib mengembangkan tata hubungan dan membangun kerjasama dengan pemerintah daerah dan semua instansi vertikal lainnya serta dengan unit pelaksana teknis yang bersangkutan.
5. Pasal 14 Setiap pimpinan satuan organisasi pada Kantor Kementerian Agama kabupaten/kota wajib menyelenggarakan administrasi keuangan, akuntansi, dan pelaporan keuangan dan kinerja sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan.

6. Pasal 15 Setiap pimpinan satuan organisasi pada Kantor Kementerian Agama kabupaten/kota wajib melaksanakan pengawasan internal, penilaian kinerja, mematuhi ketentuan peraturan perundang-undangan, dan menyampaikan laporan hasil pelaksanaan tugasnya kepada pimpinan masing-masing secara berjenjang dan berkala.

Tata kerja ini tentunya diharapkan dapat terlaksana dengan baik terutama berkaitan dengan Pasal 11, 12 dan Pasal 15 yang berhubungan erat dengan lingkungan internal kantor dimana sangat dibutuhkan hubungan komunikasi antara pimpinan dan bawahan dalam mendelegasikan tugas dan fungsi kepada bawahan.

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 pimpinan terhadap kinerja bawahan.

Berdasarkan pengalaman peneliti ketika bekerja dan sejumlah wawancara awal yang tidak terstruktur dengan beberapa rekan pegawai terdapat sejumlah hambatan komunikasi yang terjadi di Kantor Kementerian Agama kabupaten Nias

Utara terkait kompetensi komunikasi. Pimpinan ketika menyampaikan pesan yang berupa perintah melalui media tulisan seringkali menimbulkan berbagai penafsiran sehingga bawahan merasa tidak yakin terhadap pekerjaan yang dilakukannya.

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 menyebabkan iklim komunikasi yang tidak baik sehingga menimbulkan kecurigaan dan ketidakpercayaan. Dalam upaya untuk mengisi kesenjangan informasi, kurangnya komunikasi pada pegawai lebih rentan terhadap desas-desus, cenderung lebih curiga terhadap para pimpinan mereka, dan sering menjadi sinis atau apatis terhadap kebijakan yang diambil.

Berdasarkan uraian diatas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Kompetensi Komunikasi Pimpinan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama kabupaten Nias Utara.

1.2 Perumusan Masalah

Dari latar belakang yang telah disampaikan di atas, maka dapat dirumuskan masalah yaitu:

Sejauhmana pengaruh kompetensi komunikasi pimpinan terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama kabupaten Nias Utara?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang dikemukakan di atas, adapun tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk menganalisa pengaruh kompetensi komunikasi pimpinan terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama kabupaten Nias Utara

1.4 Manfaat Penelitian

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

1) Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan bermanfaat secara teknis untuk memperbaiki dan meningkatkan kemampuan kompetensi komunikasi para pimpinan dalam sebuah organisasi baik pemerintah, swasta maupun individu.

2) Manfaat Teoritis

- a. Diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran mengenai kompetensi komunikasi pimpinan terhadap kinerja pegawai kepada para akademisi.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan literature tambahan dalam memperkaya khasanah penelitian selanjutnya, terutama dalam bidang kajian komunikasi pimpinan terhadap kinerja pegawai.

3) Manfaat Praktis

- a. Bagi peneliti, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi pedoman dalam penerapan komunikasi pimpinan yang baik dalam mempengaruhi kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama kabupaten Nias Utara.

- b. Bagi Kementerian Agama, dalam hal ini Kantor Kementerian Agama kabupaten Nias Utara, hasil penelitian ini dapat menjadi masukan dan pedoman dalam membangun komunikasi dua arah antara bawahan dan pimpinan yang akan menghasilkan kinerja yang baik sebagaimana yang diharapkan.

BAB II

URAIAN TEORITIS

2.1 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 alamat komunikasi. 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 peranannya 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.

2.1.1 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 traffic communication*). Dalam komunikasi vertikal terbagi atas dua, yaitu:

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

2.1.2 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.

2.1.3 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 antarpribadi 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.

2.1.4 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.

Sifat-sifat komunikasi kelompok sebagai berikut:

- a. Kelompok berkomunikasi melalui tatap muka;
- b. Kelompok memiliki sedikit partisipan;
- c. Kelompok bekerja di bawah arahan seorang pemimpin;
- d. Kelompok membagi tujuan atau sasaran bersama;
- e. Anggota kelompok memiliki pengaruh satu sama lain.

Karena jumlah komunikan itu menimbulkan konsekuensi, jenis ini diklasifikasikan menjadi komunikasi kelompok kecil dan kelompok komunikasi besar. Dasar pengklasifikasian ini bukan atas dasar matematis, namun kesempatan komunikan dalam menyampaikan tanggapannya.

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, terikat 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 sosial, 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 kesempatan 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.

Aktivitas 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.

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 kontribus 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.

2.1.4.1 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. Komunikan

Komunikan 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 komunikan 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 komunikan, begitu juga sebaliknya dapat memperjelas persepsi.

2.1.4.2 Faktor 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.

2.1.4.3 Fungsi 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 mempersuasif 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 (*desicion 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 narkoba dan sebagainya.

2.1.5 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.

2.1.6 Teori Birokrasi Weber

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 menyelaraskan 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 motif-motif 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 manusiawi,
- 6) Seleksi dan promosi personil atas dasar kompetensi teknikal.

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.

2.1.7 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 komunikan. Jadi unsur-unsur dalam model ini adalah pesan (*stimulus*, S); komunikan (*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.

2.1.8 Komunikasi ke bawah (*Downward Communication*)

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:
 - Informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan
 - Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan
 - Informasi mengenai kebijakan dan praktik organisasi
 - Informasi mengenai kinerja pegawai
 - 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

ditempakan pada tingkat otoritas yang sama dalam organisasi dan mempunyai atasan yang sama. Komunikasi horisontal dimaksudkan untuk:

- Mengoordinasikan penugasan kerja
- Berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan
- Pemecahan masalah
- Memperoleh pemahaman bersama
- 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.
Indoctrination of organizational ideology, mencoba mengembangkan komitmen dari anggota organisasi terhadap nilai-nilai, tujuan dan sasaran organisasi.
- e. *Indoctrination of organizational ideology*, mencoba mengembangkan komitmen dari anggota organisasi terhadap nilai-nilai, tujuan dan sasaran organisasi.

2.2 Kompetensi Komunikasi Pimpinan

Konsep kompetensi saat ini terus bergantung pada kriteria orisinal dari Spitzberg dan William Cupach (1984) dalam Payne (2005:63) mengemukakan bahwa kompetensi komunikasi mencakup hal-hal seperti pengetahuan tentang peran lingkungan (konteks) dalam mempengaruhi isi (konten) dan bentuk serta kualitas pesan komunikasi (misalnya, pengetahuan bahwa suatu topik mungkin layak dikomunikasikan kepada pendengar tertentu di lingkungan tertentu, tetapi mungkin tidak layak bagi pendengar dan lingkungan yang lain) serta ditambah dengan pengetahuan tentang tatacara perilaku nonverbal (misalnya, kepatutan sentuhan, suara yang keras, serta kedekatan fisik).

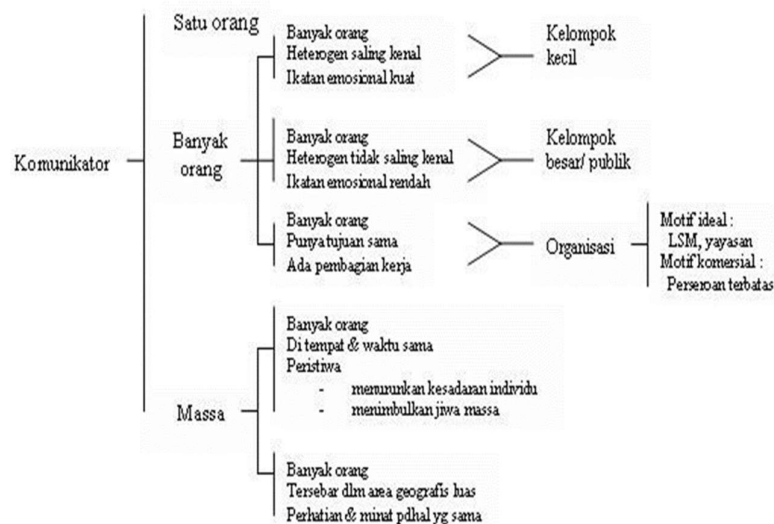
Hal-hal tersebut merupakan faktor penting dalam berkomunikasi dengan komunikan, dalam hal penelitian ini adalah bawahan, yang dapat membawa dampak pada perubahan perilaku yang berwujud kemampuan (kompetensi) yang meliputi pengetahuan, pemahaman, ketrampilan dan sikap dalam pembelajaran terkait ilmu tertentu yang dipelajari. Secara singkat, komunikasi yang dilakukan oleh seorang komunikator yang kompeten mencakup dua hal, yaitu: efektifitas dan kesesuaian.

Jablin dan Sias (2001 dalam Payne, 2005) mendefinisikan kompetensi komunikasi sebagai sejumlah kemampuan, selanjutnya, disebut *resources*, yang dimiliki seorang komunikator untuk digunakan dalam proses komunikasi. Definisi ini merupakan pendekatan strategik, berorientasi tujuan terhadap kompetensi yang menekankan pengetahuan dan kemampuan.

Harrold Lasswell (1984) dalam Mulyana (2011:69) mendefinisikan komunikator atau sering disebut juga sumber (*source*), pengirim (*sender*), penyandi (*encoder*), pembicara (*speaker*), atau *originator* adalah pihak yang berinisiatif atau mempunyai kebutuhan untuk berkomunikasi. Sumber boleh jadi seorang individu, kelompok, organisasi, perusahaan atau bahkan suatu negara. Sekalipun fungsinya sama yaitu sebagai pengirim pesan, sebetulnya masing-masing istilah itu memiliki ciri khas tersendiri, terutama tentang sumber. Seorang sumber bisa jadi komunikator/pembicara. Sebaliknya, seorang komunikator/sumber tidak selalu sebagai sumber. Bisa jadi dia menjadi pelaksana (eksekutor) dari seorang sumber untuk menyampaikan pesan kepada khalayak ramai atau individu.

Komunikator oleh Hovland (2007:68) didefinisikan sebagai seseorang yang menyampaikan rangsangan (biasanya lambang-lambang verbal) untuk mengubah perilaku orang lain yang dalam hal ini disebut dengan komunikan. Definisi lain dikemukakan oleh Effendy (1993:14) yang menyatakan bahwa seseorang disebut juga komunikator jika orang tersebut menyampaikan sesuatu kepada orang lain. Komunikator adalah seseorang atau sekelompok orang yang menyampaikan pikiran atau perasannya kepada orang lain. Menurut model komunikasi Berlo (1960) dalam Mulyana (2011:162), komunikator jika dilihat dari jumlahnya terdiri dari satu orang atau banyak orang. Sedangkan hubungan jumlah komunikator dengan organisasi tampak pada gambar 2.1 berikut:

Gambar 2.1 Unsur Komunikasi Berdasarkan Jumlah Komunikator



Sumber: Jurnal Ilmiah Dakwah dan Komunikasi (Mulyana, 2011:162)

Menurut Robbins (2002:307) salah satu aspek pribadi yang merupakan kompetensi adalah komunikasi, dengan komunikasi organisasi dapat memelihara

motivasi pegawai dengan memberikan penjelasan kepada pegawai tentang apa yang harus dilakukan, seberapa baik mereka mengerjakannya dan apa yang dapat dilakukan pegawai untuk meningkatkan kinerjanya jika sedang berada di bawah standar.

Pegawai yang mempunyai kompetensi komunikasi yang baik akan mampu memperoleh dan mengembangkan tugas yang diembannya, sehingga tingkat kinerja pegawai menjadi semakin baik. Komunikasi memegang peranan penting di dalam menunjang kelancaran aktivitas pegawai di organisasi.

Dalam penelitian ini yang dimaksud komunikator adalah pimpinan. Pimpinan menyampaikan pesan yang bersumber pada dirinya sendiri atau menyampaikan ulang pesan pimpinan di atasnya kepada pegawai di bawahnya. Kompetensi komunikasi atasan didekati dengan konstruk kompetensi komunikasi komunikator. Pola komunikasi atasan dan bawahan dipengaruhi oleh komunikasi antar pribadi dan komunikasi kelompok.

Jelas definisi-definisi ini melampaui komunikasi yang hanya merupakan keberhasilan dengan menekankan dua komponen utama: pengetahuan akan komunikasi dan konteks serta kemampuan untuk meraih tujuan (ketrampilan). Menurut Wright (1991 dalam Payne, 2005), keragaman definisi dan perlakuan atas kompetensi ada karena keragaman dari apa yang para pakar anggap sebagai issue terpenting bagi konstruk tersebut: pengetahuan, perilaku, atau pencapaian tujuan.

Jablin, Cude, House, Lee, & Roth, 1994; Jablin & Sias, 2001 (dalam Payne, 2005) meneliti karakteristik kompetensi komunikasi dalam organisasi. Mereka mendefinisikan karakteristik kompetensi komunikasi sebagai kemampuan umum

yang esensial untuk menjalankan pekerjaan, tetapi yang tidak memadai untuk menghasilkan tingkat efektivitas yang unggul dalam komunikasi.

Menurut Payne (2005) dimensi-dimensi dari kompetensi komunikasi adalah antara lain sebagai berikut:

1. Motivasi komunikasi sering kali terkait dengan kesediaan seseorang untuk mendekati atau menghindari interaksi dengan yang lain. Kebanyakan penelitian motivasi komunikasi masuk dalam kerangka karakteristik, kejengahan seperti rasa takut komunikasi atau rasa malu (Richmond & McCroskey, 1992). Skala motivasi dirancang untuk mengukur kesediaan seseorang untuk memperluas empati, mengatur interaksi, dan menyesuaikan komunikasi di dalam organisasi.
2. Pengetahuan komunikasi. Untuk membuat rencana tindakan, sering kali disebut sebagai skenario komunikasi (Berger, 1997 dalam Payne, 2005). Para komunikator yang kompeten memiliki pengetahuan prosedural untuk menyusun dan menjalankan skenario ini didalam situasi sosial yang berbeda dan harus memiliki kemampuan perseptif untuk “membaca” situasi sosial. Menurut Spitzberg dan Cupach (1984 dalam Payne, 2005), pengetahuan prosedural adalah “mengetahui bagaimana bukan isi dari mengetahui bahwa atau mengetahui apa”. Pengetahuan ini diraih melalui pendidikan, pengalaman, dan dengan pengamatan apa yang Pavitt dan Haight (1986 dalam Payne, 2005) sebut prototipe dari kompetensi interpersonal – sebuah role model, sekaligus mengetahui standar organisasi untuk komunikasi.

3. Ketrampilan komunikasi. Mencakup kinerja aktual dari perilaku. Hal ini sering kali merupakan bagian yang sulit bagi komunikator – mengubah motivasi dan rencana menjadi tindakan. Individu sering kali termotivasi untuk berkomunikasi dan memiliki pengetahuan, namun kurang ketrampilan dalam pengkomunikasiannya secara aktual. Banyak ukuran ketrampilan mencakup variabel-variabel terkait seperti orientasi lain, kejengahan sosial, keekspresifan, manajemen interaksi. Pendekatan-pendekatan ketrampilan lain fokus pada kemampuan psikomotor – kemampuan seseorang untuk berbicara, mendengar, melihat dan mengungkapkan pesan secara non-verbal dalam situasi tertentu. Ketrampilan yang dibutuhkan oleh organisasi termasuk pembinaan hubungan, menyimak dan mengikuti instruksi, memberikan umpan balik, bertukar informasi, mencari umpan balik, dan penyelesaian masalah (Maes dkk, 1997 dalam Payne, 2005).

Menurut Sriussadaporn-Charoenngam, Nongluck dan Fredric M Jabin (1999 dalam Fuad Mas'Ud, 2004) bahwa indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur tingkat kompetensi komunikasi dalam organisasi adalah sebagai berikut:

1. Bijaksana dan kesopanan
2. Penerimaan umpan balik
3. Berbagi informasi
4. Memberikan informasi tugas
5. Mengurangi ketidakpastian tugas

2.3 Kinerja Pegawai

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:

- Kuantitas dari hasil
- Kualitas dari hasil
- Ketepatan waktu dan hasil

- Kehadiran
- 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 *successful 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.

Menurut Bernardin (2003:76) menyatakan ada enam dimensi yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai 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) Efektivitas

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.

Sejauhmana 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:

1. Strategi organisasional (nilai tujuan jangka pendek dan jangka panjang).
2. Batasan situasional (budaya organisasi dan kondisi ekonomi).
3. 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, & Gilberth, 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).

2.3.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

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.

2.3.2 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:

1) 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.

a. 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.

b. 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.

c. 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.

d. 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.

2) Perilaku Kerja

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.

2.3.3 Indikator Kinerja Pegawai

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 vertical 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.

2.4 Kepuasan Komunikasi Bawahan

Pace dan Faules (2005:165) mengemukakan bahwa kepuasan adalah suatu konsep yang lebih berkenaan dengan tingkat kenyamanan. Dari definisi tersebut dapat dikatakan bahwa kepuasan dalam komunikasi adalah kondisi ketika muncul keberadaan rasa nyaman dengan pesan-pesan, media, dan hubungan-hubungan yang timbul dalam organisasi.

Menurut Redding dalam Masmuh (2008:47) yang dimaksud kepuasan komunikasi organisasi adalah semua tingkat kepuasan pegawai mempersepsi lingkungan komunikasi secara keseluruhan. Konsep kepuasan ini memperkaya ide iklim komunikasi. Kepuasan dalam pengertian ini menunjukkan bagaimana baiknya informasi yang tersedia memenuhi persyaratan permintaan anggota organisasi akan tuntutan bagi informasi, dari siapa datangnya, cara disebarluaskan, bagaimana diterima, diproses dan apa respons orang menerima.

Kepuasan yang terjadi dengan adanya komunikasi akan timbul karena beberapa faktor. Masmuh (2008:48-49) mengemukakan faktor-faktor kepuasan yang berkaitan dengan komunikasi meliputi:

- 1) Kepuasan dengan pekerjaan
- 2) Kepuasan dengan ketepatan informasi
- 3) Kepuasan dengan kemampuan seseorang yang menyarankan penyempurnaan
- 4) Kepuasan dengan efisiensi bermacam-macam saluran komunikasi
- 5) Kepuasan dengan kualitas media informasinya
- 6) Kepuasan dengan cara komunikasi rekan sejawat

- 7) Kepuasan dengan keterlibatan dalam komunikasi organisasi sebagai satu kesatuan.

Dalam penelitian yang melibatkan instrumen mengenai tingkat kepuasan komunikasi organisasi, Down dan Hazen (1977) telah mengembangkan dimensi – dimensi pengukuran yang paling komprehensif sebagaimana dikutip oleh Pace dan Faules (2005:164) sebagai berikut:

- 1) Sejauh mana komunikasi organisasi memotivasi dan merangsang pegawai untuk memenuhi tujuan organisasi dan untuk berpihak pada organisasi,
- 2) Sejauh mana penyelia terbuka pada gagasan, mau mendengarkan dan menawarkan bimbingan untuk memecahkan persoalan-persoalan yang berkaitan dengan pekerjaan,
- 3) Sejauh mana individu menerima informasi tentang lingkungan kerjanya,
- 4) Sejauh mana pertemuan diatur dengan baik, pengarahan tertulis singkat dan jelas, komunikasi organisasi horizontal yang cermat dan dapat mengalir bebas,
- 5) Sejauh mana desas-desus dan komunikasi horizontal yang tepat dan dapat mengalir bebas,
- 6) Sejauh mana para bawahan responsif terhadap komunikasi ke bawah dan memperkirakan kebutuhan penyelia,
- 7) Sejauh mana pegawai mengetahui bagaimana mereka dinilai dan bagaimana kerja mereka dihargai,
- 8) Sejauh mana informasi tentang organisasi sebagai suatu keseluruhan memadai.

Kadang-kadang konstruk kepuasan komunikasi organisasi dikacaukan oleh konstruk iklim komunikasi. Alasannya adalah iklim menurut Litwin dan Stringer

(1968) dalam Pace dan Faules (2005:162) tampaknya merupakan fungsi dari bagaimana kepuasan anggota terhadap komunikasi dalam organisasi. Pace dan Faules (2005:163) memberikan batasan perbedaan di antara keduanya seperti ditampilkan pada tabel 2.1 berikut:

Tabel 2.1 Sifat-Sifat Kepuasan dan Iklim Komunikasi

KONSTRUK	KEPUASAN	IKLIM
Tingkat Abstraksi	Mikro (Konkret dan Mudah Ditetapkan)	Makro (Abstrak, Gabungan)
Tingkat Analisis	Individu	Kelompok Besar
Tingkat Pengaruh	Mengevaluasi	Menjelaskan
Definisi	Evaluasi-diri atas kondisi afeksi internal. Reaksi afektif atas meningkatnya jumlah hasil yang diinginkan orang-orang sebagai hasil pekerjaan mereka dan komunikasi mereka	Penjelasan fenomena yang eksternal bagi individu. Suatu citra gabungan atas entitas atau fenomena global: organisasi dan komunikasi

Iklim komunikasi pada dasarnya menggambarkan kualitas hubungan-hubungan personal yang dialami pegawai di dalam lingkungan kerja. Secara singkat dapat dikatakan bahwa iklim komunikasi mencerminkan bagaimana pengalaman empiris pegawai tentang komunikasi dan perlakuan atasan terhadap dirinya dan segenap pegawai, maupun hubungan dan komunikasi, sikap, dan pengertian yang berkembang di antara sesama pegawai. Apakah pengalaman pegawai di lingkungan kerja menunjukkan kualitas positif yang dapat membuat pegawai merasa bermakna dan punya pengaruh melalui keterlibatannya dalam praktek kegiatan sehari-hari, ataukah sebaliknya.

Konsep iklim komunikasi merupakan ramuan persepsi yang terdiri dari tiga komponen, yakni persepsi individu tentang lingkungan internal, pesan-pesan, dan peristiwa-peristiwa yang mengandung pesan. Kualitas internal organisasi adalah

sebuah istilah umum yang digunakan untuk menggambarkan situasi keseluruhan lingkungan kerja, baik lingkungan fisik maupun sosial. Dalam persepsi para pegawai misalnya, lingkungan internal organisasi adalah ramah, terbuka, birokratis, atau penuh kecurigaan. Pesan-pesan berarti makna dalam komunikasi baik verbal maupun non-verbal, jenis isi pesan maupun 'rasa' dalam pesan (*message content and mode*) dan 'gaya' pesan. Pesan-pesan dalam komunikasi di lingkungan kerja, misalnya, dipersepsikan sebagai informatif atau evaluatif, dan dalam nada membantu atau mengecam, dengan gaya sinis, menggurui, atau persaudaraan.

Dalam penelitian ini konstruk kepuasan komunikasi organisasi digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan komunikasi yang dialami oleh bawahan. Bawahan mendapatkan kepuasan dalam komunikasi yang disampaikan oleh pimpinan dalam hal pekerjaan, informasi pekerjaan, media informasi.

2.5 Kerangka Teori

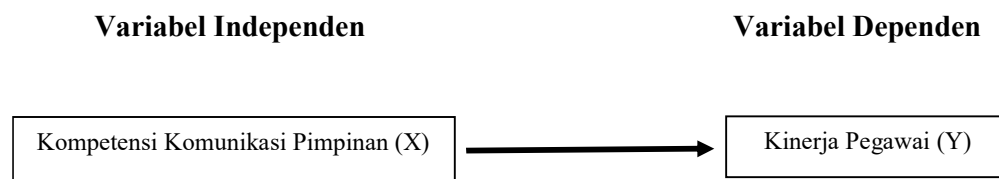
Kerangka teori adalah model yang menerangkan bagaimana hubungan suatu teori dengan faktor-faktor penting yang telah diketahui dalam suatu masalah tertentu. Kerangka konseptual dibuat untuk memperlihatkan pengaruh antara masing-masing variabel. Kerangka konsep menghubungkan secara teoritis antara variabel-variabel penelitian yaitu antara variabel independen dengan variabel dependen, begitu juga bila ada variabel lain mengikutinya maka peran variabel tersebut harus dijelaskan (Erlina, 2011).

Berdasarkan landasan teori dan rumusan masalah penelitian, peneliti mengidentifikasi variabel independen yaitu kompetensi komunikasi pimpinan (X1), dan variabel dependen yaitu kinerja pegawai (Y), dimana diperkirakan variabel

independen berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel dependen. Kerangka konsep ini dibangun berdasarkan masalah penelitian dan landasan teori yang ada.

Berdasarkan rumusan masalah penelitian sebagaimana dijelaskan pada bab sebelumnya, kerangka konseptual yang digunakan dalam penelitian ini, dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 2.2 Kerangka Teori



Dari kerangka teori pada Gambar 2.2 dapat dilihat hubungan bahwa faktor kompetensi komunikasi pimpinan (X) sangat mempengaruhi kinerja pegawai (Y).

2.6 Hipotesis

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

H_0 : Kompetensi komunikasi pimpinan tidak mempengaruhi kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama kabupaten Nias Utara, Provinsi Sumatera Utara.

*H*₁: Kompetensi komunikasi pimpinan mempengaruhi kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama kabupaten Nias Utara, Provinsi Sumatera Utara.

2.7 Kajian Penelitian Terdahulu

Reviu penelitian terdahulu adalah merupakan tinjauan atas penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya yang berkaitan dan masih relevan dengan penelitian yang dilakukan saat ini. Penelitian-penelitian sebelumnya mengenai kompetensi komunikasi terhadap kinerja pegawai telah dilakukan oleh beberapa peneliti, oleh karena itu penelitian ini juga mengacu pada beberapa penelitian tersebut sebagai bahan referensi.

Mafru (2017) dengan judul penelitian Pengaruh kompetensi dan komunikasi terhadap kinerja pegawai PT. Asam (Persero), Tbk Unit Dermaga Kertapati Palembang. Penelitian ini menyajikan variabel independen komunikasi (X1) dan kompetensi (X2) sedangkan variabel dependen adalah kinerja pegawai (Y). Untuk membuktikan ada atau tidaknya hubungan fungsi atau hubungan kausal antara dua variabel bebas atau lebih, penelitiannya menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil analisis menunjukkan komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Duwit (2015) dengan judul penelitian Pengaruh kompetensi komunikasi, kecerdasan emosional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai (Studi pada Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Kampung kabupaten Raja Ampat Propivinsi Papua Barat. Penelitian ini menyajikan variabel independen

kompetensi komunikasi (X1), kecerdasan emosional (X2) dan budaya organisasi (X3) sedangkan variabel dependen adalah kinerja pegawai (Y). Untuk membuktikan ada atau tidaknya hubungan fungsi atau hubungan kausal antara dua variabel bebas atau lebih, penelitiannya menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil analisis menunjukkan Kompetensi komunikasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Rapareni (2013) dengan judul penelitian Analisis pengaruh kompetensi komunikasi, kecerdasan emosional, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai radio Republik Indonesia Palembang. Penelitian ini menyajikan variabel independen kompetensi Komunikasi, kecerdasan emosional dan budaya organisasi sedangkan variabel dependen adalah kinerja pegawai. Untuk membuktikan ada atau tidaknya hubungan fungsi atau hubungan kausal antara dua variabel bebas atau lebih, penelitiannya menggunakan analisis regresi linear berganda. Berdasarkan hasil analisis dan pengujian hipotesis ke-1, penelitian ini berhasil mendukung hipotesis, yaitu bahwa variabel Kompetensi komunikasi (X1), Kecerdasan Emosional (X2) dan Budaya Organisasi (X3) secara parsial dan simultan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y). Selain itu pengujian dilakukan terhadap hipotesis ke-2 memberikan hasil bahwa variabel Kompetensi Komunikasi (X1) lebih berpengaruh secara dominan dari pada variabel Kecerdasan Emosional (X2) dan variabel Budaya Organisasi (X3) terhadap Kinerja Pegawai. Kesamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan adalah salah satu variabel independennya yaitu kompetensi komunikasi dan independen variabel yaitu kinerja pegawai serta analisa regresi sebagai uji

hipotesisnya. Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah variabel independen dan jenis variabel dependen dimana penelitian ini memiliki tiga variabel independen (Kompetensi Komunikasi, Kecerdasan Emosional dan Budaya Organisasi) sedangkan penelitian ini hanya satu (Kompetensi Komunikasi), selain itu terdapat perbedaan pada lokasi dilaksanakannya penelitian dan jumlah sampel yang digunakan.

Çetin, Karabay, & Efe (2012) dengan judul penelitian *The effects of leadership styles and the communication competency of bank managers on the employee's job satisfaction: The case of Turkish Bank* (Pengaruh gaya kepemimpinan dan kompetensi komunikasi manajer bank terhadap kepuasan kerja pegawai: Studi kasus pada Bank di Turki). Dikemukakan bahwa variabel independen penelitian ini adalah Gaya kepemimpinan (*Leadership Styles*), Kompetensi Komunikasi (*Communication Competency*) sedangkan variabel dependen adalah kepuasan kerja (*Job Satisfaction*). Program yang digunakan untuk menganalisis data adalah program statistik SPSS. Analisis yang digunakan secara berurutan yaitu daftar frekuensi mengenai fitur demografi responden dari kuisioner; analisa faktor heuristik, uji realibilitas, analisa korelasi yang menunjukkan hubungan satu-ke-satu antara variabel dan analisa regresi untuk pengujian hipotesis penelitian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa interaktif gaya kepemimpinan dan kompetensi komunikasi memiliki suatu hubungan yang sangat kuat dengan kepuasan kerja. Penelitian ini memiliki kesamaan dalam salah satu variabel independennya yaitu kompetensi komunikasi dan analisa regresi sebagai uji hipotesisnya. Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah variabel independen

dan jenis variabel dependen dimana penelitian ini memiliki dua variabel independen (Gaya Kepemimpinan dan Kompetensi Komunikasi) sedangkan penelitian ini hanya satu variabel independen (Kompetensi Komunikasi); adapun variabel dependen adalah kepuasan kerja pegawai sedangkan penelitian ini kinerja pegawai, selain itu terdapat perbedaan pada lokasi dilaksanakannya penelitian dan jumlah sampel yang digunakan.

Indrawan (2009) dengan judul penelitian Pengaruh kompetensi komunikasi dan gaya kepemimpinan sumber daya manusia terhadap kinerja sumber daya manusia. Penelitian ini menyajikan variabel independen kompetensi komunikasi (X1), gaya kepemimpinan (X2) sedangkan variabel dependen adalah kinerja sumber daya manusia (Y). Untuk membuktikan ada atau tidaknya hubungan fungsi atau hubungan kausal antara dua variabel bebas atau lebih, penelitiannya menggunakan analisis regresi linear berganda. Hasil analisis menunjukkan kompetensi komunikasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara simultan (serempak) terhadap kinerja pegawai (SDM).

Sebagai keterangan ringkasnya dapat dilihat pada Tabel 2.2 sebagai berikut:

Tabel 2.2 Ringkasan Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Masalah yang diteliti	Alat Analisis	Hasil
1	Mafra (2017)	Pengaruh kompetensi dan komunikasi terhadap kinerja pegawai PT. Asam (Persero), Tbk Unit Dermaga Kertapati Palembang	Analisis Regresi Linear Berganda	Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai
2	Duwit (2015)	Pengaruh kompetensi komunikasi, kecerdasan emosional dan budaya organisasi terhadap kinerja	Analisis Regresi Berganda	Kompetensi komunikasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

		pegawai (Studi pada Badan Pemberdayaan Masyarakat dan Pemerintahan Kampung kabupaten Raja Ampat Propivinsi Papua Barat		
3.	Rapareni (2013)	Analisis pengaruh kompetensi komunikasi, kecerdasan emosional, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai radio Re publik Indonesia Palembang	Analisis Regresi Berganda	Pengujian hipotesis ke-1, penelitian ini berhasil mendukung hipotesis, yaitu bahwa variabel Kompetensi komunikasi (X1), Kecerdasan Emosional (X2) dan Budaya Organisasi (X3) secara parsial dan simultan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai (Y). Selain itu pengujian dilakukan terhadap hipotesis ke-2 memberikan hasil bahwa variabel Kompetensi Komunikasi (X1) lebih berpengaruh secara dominan dari pada variabel Kecerdasan Emosional (X2) dan variabel Budaya Organisasi (X3) terhadap Kinerja Pegawai.
4.	Çetin, Karabay, & Efe (2012)	Pengaruh gaya kepemimpinan dan kompetensi komunikasi manajer bank terhadap kepuasan kerja pegawai: Studi kasus pada Bank di Turki	Regresi Berganda	Interaktif gaya kepemimpinan dan kompetensi komunikasi memiliki suatu hubungan yang sangat kuat dengan kepuasan kerja
5.	Indrawan (2009)	Pengaruh kompetensi komunikasi dan gaya kepemimpinan sumber daya manusia terhadap kinerja sumber daya manusia	Analisis Regresi Berganda	Kompetensi komunikasi dan gaya kepemimpinan berpengaruh secara simultan (serempak) terhadap kinerja pegawai (SDM)

Penelitian ini memiliki kesamaan dengan penelitian yang dilakukan yaitu salah satu variabel independennya adalah kompetensi komunikasi dan variabel independennya yaitu kinerja pegawai serta analisa regresi sebagai uji hipotesisnya. Sedangkan perbedaannya terletak pada jumlah variabel independen dan jenis variabel dependen dimana penelitian ini memiliki dua variabel independen (Kompetensi Komunikasi dan Gaya Kepemimpinan) sedangkan penelitian ini hanya satu (Kompetensi Komunikasi), selain itu terdapat perbedaan pada lokasi dilaksanakannya penelitian dan jumlah sampel yang digunakan.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 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.

Dengan metode ini peneliti bermaksud mengumpulkan data historis dan mengamati secara saksama mengenai aspek-aspek tertentu yang berkaitan dengan masalah yang sedang diteliti oleh peneliti sehingga akan memperoleh data-data yang dapat mendukung penyusunan laporan penelitian. Data-data yang diperoleh tersebut kemudian diproses dan dianalisis lebih lanjut dengan dasar teori yang telah dipelajari sehingga memperoleh gambaran mengenai objek tersebut dan dapat ditarik kesimpulan mengenai masalah yang diteliti.

3.1.1 Objek 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.

Objek penelitian adalah objek yang diteliti dan dianalisis. Data yang diperoleh akan dianalisis menggunakan uji statistik agar ditemukan fakta dari masing-masing variabel yang diteliti serta diketahui pengaruhnya antara variabel bebas dengan variabel terikat. Objek penelitian ini adalah pengaruh self kompetensi komunikasi pimpinan terhadap kinerja pegawai pada kantor Kementerian Agama kabupaten Nias Utara. Penelitian ini bertujuan untuk mengukur sejauh mana pengaruh antara kompetensi komunikasi pimpinan terhadap kinerja pegawai.

3.1.2 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 kompetensi komunikasi 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.

3.2 Metode Pengukuran

3.2.1 Variabel/Konsep

Definisi konseptual yang digunakan penelitian ini adalah:

a. Kompetensi Komunikasi Pimpinan

Komunikasi dari atas ke bawah dalam organisasi, yaitu aliran informasi dari lini managerial yang berada di atas dengan lini yang berada di bawahnya digunakan untuk mengarahkan kerja para bawahan dalam menjalankan suatu tugas atau

pekerjaan mereka yang berisi tentang informasi organisasi, informasi pekerjaan dan penilaian pekerjaan.

b. Kinerja Pegawai

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.

3.2.2 Definisi Operasional

Definisi operasional dalam penelitian ini adalah:

a. Kompetensi Komunikasi Pimpinan (X)

Kompetensi komunikasi pimpinan diukur dengan menggunakan kuesioner kompetensi komunikator (Monge, Bachman, Dillard & Eisenber, 1981). Kuesioner tersebut berisi 12 item pertanyaan yang berguna untuk mengetahui bagaimana pimpinan meng-*encoding* serta *decoding* pesan dan umpan balik yang diberikan atas pesan yang diterimanya dari bawahan.

b. Kinerja Pegawai (Y)

Kinerja pegawai diukur menggunakan kriteria kinerja pegawai. (Sopiah:2008). Adapun kriteria yang digunakan mengukur kinerja adalah *Quality*, *Quantity*, *Timeliness*, *Cost effectiveness*, *Need for supervision*, dan *Interpersonal impact*.

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel

Variabel	Konsep Variabel	Dimensi	Indikator	Skala Pengukuran
Kompetensi Komunikasi	Kompetensi komunikasi atasan diukur dengan menggunakan kuesioner kompetensi komunikator (Monge, et al:1981). Kuesioner tersebut berisi 12 item pertanyaan yang berguna untuk mengetahui bagaimana atasan mengencoding serta decoding pesan dan umpan balik yang diberikan atas pesan yang diterimanya dari bawahan.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bijaksana dan kesopanan 2. Penerimaan umpan balik 3. Berbagi informasi 4. Memberikan informasi tugas 5. Mengurangi ketidakpastian tugas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peka 2. Mudah diajak bicara 3. Bicara sesuai waktu 1. Respon 2. Memperhatikan lawan bicara 1. Pendengar yang baik 2. Info kurang bisa dipahami 1. Ide Jelas 2. Perkataan sulit dipahami 1. Mampu dalam menyampaikan perintah 2. <i>To the point</i> 3. Efektif dalam komunikasi 	Ordinal
Kinerja Pegawai	Kinerja pegawai diukur menggunakan kriteria kinerja pegawai. (Sopiah:2008). Adapun kriteria yang digunakan mengukur kinerja adalah Quality, Quantity, Timeliness, Cost effectiveness, Need for supervision, dan Interpersonal impact	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas 2. Kuantitas 3. Ketepatan Waktu 4. Efektivitas. 5. Kemandirian 	<p>Menyelesaikan tugas lain di waktu senggang</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bekerja sesuai perintah 2. Beban kerja yang sama dengan lainnya 1. Menyelesaikan tugas sesuai jam kerja 2. Menyelesaikan tugas yang diberikan 1. Menyelesaikan kerja lebih cepat dari waktu ditentukan 2. Menyelesaikan pekerjaan dengan baik tanpa pengawasan 1. Bekerja tanpa pengawasan 2. Mandiri 	Ordinal

		6.Komitmen Kerja	1.Bekerja dengan kemampuan maksimal 2. Menyelesaikan sesuai jam kerja 3.Menggunakan fasilitas hanya untuk kepentingan pekerjaan 4.Senang bekerja sama dalam Tim	
--	--	------------------	--	--

3.2.3 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 Likert

Pilihan Jawaban	Item Pertanyaan	
	Item Negatif	Item Positif
	Skor	Skor
(1)	(2)	(3)
SS / SP	1	5
S / P	2	4
N	3	3
TS / TP	4	2
STS /STP	5	1

3.3 Populasi dan Metode Pengambilan Sampel

3.3.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini, sekaligus sebagai unit observasi adalah seluruh pegawai Kantor Kementerian Agama kabupaten Nias Utara Provinsi Sumatera Utara sebanyak 63 orang yang terdiri dari Jabatan Struktural Eselon IV berjumlah 5 orang, Jabatan Fungsional Umum 4 orang dan Jabatan Fungsional Tertentu 54 orang dengan masing-masing Responden akan mengisi daftar pernyataan dalam kuesioner.

3.3.2 Metode Pengambilan Sampel

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.

Menurut Arikunto (2012:104) jika jumlah populasinya kurang dari 100 orang, maka jumlah sampelnya diambil secara keseluruhan, tetapi jika populasinya lebih besar dari 100 orang, maka bisa diambil 10-15% atau 20-25% dari jumlah populasinya.

Berdasarkan penelitian ini karena jumlah populasinya tidak lebih besar dari 100 orang responden, maka peneliti mengambil 100% jumlah populasi yang ada pada Kantor Kementerian Agama kabupaten Nias Utara yaitu sebanyak 62 orang responden. Dengan demikian penggunaan seluruh populasi tanpa harus menarik sampel penelitian sebagai unit observasi disebut sebagai teknik sampel jenuh (sensus).

3.4 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:

a. Data Primer

Pengumpulan data primer dilakukan dengan melakukan survey langsung ke Kantor Kementerian Agama kabupaten Nias Utara Provinsi Sumatera Utara 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

b. 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.

3.5 Validitas dan Reliabilitas

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer, sehingga sebelum dilakukan pengujian hipotesis maka perlu dilakukan pengujian kualitas data berupa pengujian validitas dan reliabilitas. Pengujian ini untuk mengetahui konsistensi dan keakuratan data yang dikumpulkan melalui instrumen penelitian berupa kuisisioner.

3.5.1 Uji Validitas

Uji *validitas* digunakan untuk mendeteksi adakah pertanyaan-pertanyaan pada kuisisioner yang harus dibuang/ditukar karena dianggap tidak relevan. Suatu kuisisioner dikatakan valid jika pertanyaan mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh kuisisioner tersebut. Jika r hitung (dapat dilihat pada kolom *Corrected Item-Total Correlation*) lebih besar dari r tabel (untuk *degree of freedom* (df)= $n-2$ pada tabel r *Product Moment*) dengan signifikansi 5% dan bernilai positif, maka pertanyaan atau indikator tersebut dinyatakan valid (Ghozali, 2016)

Nilai r hitung dapat dilihat pada kolom Corrected Item-Total Correlation, sedangkan nilai r tabel dapat diperoleh dari degree of freedom (df)= n-2, dimana n merupakan jumlah responden yaitu sebanyak 62 orang, sehingga nilai df yaitu 60 dengan taraf signifikansi 5% maka nilai r tabel dari tabel r Product Moment dengan uji dua sisi yaitu 0,211. Hasil uji validitas dapat dilihat pada Tabel 3.3 berikut:

Tabel 3 3 Pengujian Validitas Variabel

Variabel	Butir Instrumen	r-hitung	r-tabel	Ket
Kompetensi Komunikasi Pimpinian (X)	Kemampuan bahasa baik	0,850	0,211	Valid
	Peka	0,849	0,211	Valid
	To the point	0,631	0,211	Valid
	Memperhatikan	0,591	0,211	Valid
	Komunikasi efektif	0,570	0,211	Valid
	Pendengar yang baik	0,850	0,211	Valid
	Instruksi sulit dipahami	0,760	0,211	Valid
	Penjelasan ide jelas	0,447	0,211	Valid
	Sulit paham perkataan atasan	0,643	0,211	Valid
	Berbicara pada saat yang tepat	0,872	0,211	Valid
	Mudah diajak bicara	0,760	0,211	Valid
	Cepat respon	0,447	0,211	Valid
	Kinerja Pegawai (Y)	Bekerja sesuai perintah	0,766	0,211
Tugas diberikan terselesaikan		0,423	0,211	Valid
Bekerja semaksimal kemampuan		0,507	0,211	Valid
Beban kerja sesuai umumnya		0,728	0,211	Valid
Menyelesaikan tugas hingga akhir jam kerja		0,423	0,211	Valid
Bekerja sesuai jam kerja		0,507	0,211	Valid
Menyelesaikan tugas cepat		0,423	0,211	Valid
Mengerjakan tugas lain ketika senggang		0,766	0,211	Valid
Menggunakan fasilitas untuk kerja		0,728	0,211	Valid
Minim pengawasan		0,780	0,211	Valid
Bekerja baik tanpa pengawasan		0,746	0,211	Valid
Senang bekerja secara Tim		0,558	0,211	Valid
Memperlakukan pegawai sama		0,728	0,211	Valid

Sumber: Data primer, 2019 (data diolah)

Berdasarkan hasil pengujian validitas pada Tabel 3.3 dapat diketahui bahwa seluruh butir pertanyaan pada masing-masing variabel menunjukkan nilai r hitung

lebih besar dari nilai r tabel. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan butir pertanyaan untuk semua variabel dinyatakan valid.

3.5.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten jika diulangi beberapa kali. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai Cronbach Alpha $> 0,70$ (Ghozali, 2016).

Tabel 3 4 Pengujian Reliabilitas Variabel

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Batas Reliabilitas	Ket
Kinerja Pegawai (Y)	0.890	0,70	Reliabel
Kompetensi Komunikasi Pimpinan (X)	0.906	0,70	Reliabel

Sumber: Hasil Penelitian, 2019 (diolah)

Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas pada Tabel 3.4 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.

3.6 Metode Analisa Data

Pengolahan dan analisis data untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini menggunakan metode analisis regresi sederhana (*simple regression analysis*).

Kuesioner yang telah diisi oleh responden sebelum dianalisis, terlebih dahulu dikuantitatifkan dengan menggunakan skala ukur interval dan menggunakan metode pembobotan Skala Likert, sehingga menghasilkan keluaran

berupa angka. Selanjutnya angka tersebut dianalisis melalui aplikasi software program SPSS (*Statistical Package for Sosial Science*).

3.6.1 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif umumnya digunakan peneliti untuk memberikan informasi mengenai gambaran karakteristik variabel penelitian yang paling utama yang terdiri dari minimum, maksimum, rata-rata, standar deviasi dan data demografi responden (Ghozali, 2016)

3.6.2 Model Pengujian hipotesis

Analisis regresi linier sederhana dilakukan untuk mengetahui pengaruh tiap variabel independen terhadap variabel dependen. Persamaan regresi untuk menguji hipotesis–hipotesis yang diajukan dinyatakan dengan model sebagai berikut:

$$Y = \alpha + \beta X + e$$

Keterangan:

Y = Kinerja Pegawai

α = Konstanta

X = Kompetensi Komunikasi Pimpinan

β = koefisien regresi

e = *error*

Sementara itu langkah–langkah untuk menguji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen adalah dengan uji korelasi dan regresi sederhana.

3.6.2.1 Uji Korelasi

Korelasi adalah teknik statistik yang digunakan untuk menguji ada/tidaknya hubungan serta arah hubungan dari dua variabel atau lebih. Untuk pengambilan keputusan statistik, dapat digunakan dua cara:

- a. Koefisien Korelasi dibandingkan dengan nilai r tabel (korelasi tabel):

Koefisien Korelasi $>$ r tabel, ada hubungan signifikan (H_a diterima),

Koefisien Korelasi $<$ r tabel, tidak ada hubungan signifikan (H_0 diterima).

- b. Melihat Sig.

Nilai Sig. $<$ 0.05, ada hubungan signifikan (H_a diterima)

Nilai Sig. $>$ 0.05, tidak ada hubungan signifikan (H_0 diterima)

Arah hubungan:

Dilihat dari tanda koefisien:

Tanda (-) berarti apabila variabel X tinggi maka variabel Y rendah.

Tanda (+) berarti apabila variabel X tinggi maka variabel Y juga tinggi.

3.6.2.2 Regresi Sederhana

Analisis regresi adalah analisis lanjutan dari korelasi. Menguji sejauh mana pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen setelah diketahui ada hubungan antara variabel tersebut.

Untuk melihat signifikansi persamaan regresi dapat dilihat dari nilai F dan dibandingkan dengan F table:

Nilai F $<$ F table, persamaan garis regresi tidak dapat digunakan untuk prediksi.

Nilai F $>$ F table, persamaan garis regresi dapat digunakan untuk prediksi.

Selain itu dapat pula dengan melihat nilai Sig. dapat digunakan untuk prediksi apabila nilai Sig. $<$ 0,05.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Deskriptif Data Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan cara menggali persepsi setiap pegawai di Kantor Kementerian Agama kabupaten Nias Utara sebanyak 62 orang yang terdiri dari Jabatan Struktural Eselon IV berjumlah 5 orang, Jabatan Fungsional Umum 4 orang dan Jabatan Fungsional Tertentu 53 orang dengan masing-masing Responden mengisi daftar pernyataan dalam kuesioner.

Kuesioner tersebut langsung diberikan kepada responden di tempat kerja pada bulan Juli 2019, kemudian peneliti langsung menunggu pengisian kuisisioner tersebut.

4.1.2 Data Responden

Berdasarkan data penelitian yang telah dikumpulkan, maka diperoleh data tentang responden penelitian yang terdiri dari: (1) Jenis Kelamin, (2) Usia (3) Pendidikan Terakhir, (4) Status Perkawinan, (5) Masa Kerja (6) Jabatan. Tabel 4.1 hingga tabel 4.6 menyajikan ringkasan demografi responden.

Tabel 4. 1 Jenis Kelamin Responden

No	Jenis Kelamin	Frekuensi	Persentase
1	Laki-laki	32	51,6%
2	Perempuan	30	48,4%
	Jumlah	62	100,0%

Sumber: Data primer, 2019 (data diolah)

Tabel 4. 2 Usia Responden

No	Usia	Frekuensi	Persentase
1	30-40 Tahun	10	16,1%
2	41-50 Tahun	19	30,7%
3	Di atas 50 Tahun	33	53,2%
Jumlah		62	100,0%

Sumber: Data primer, 2019 (data diolah)

Tabel 4. 3 Jenjang Pendidikan Responden

No	Pendidikan	Frekuensi	Persentase
1	SLTA/Sederajat	4	6,5%
2	D3	1	1,6%
3	S-1	52	83,9%
4	S-2	5	8,0%
Jumlah		62	100,0%

Sumber: Data primer, 2019 (data diolah)

Tabel 4. 4 Status Perkawinan Responden

No	Status Perkawinan	Frekuensi	Persentase
1	Kawin	61	98,4%
2	Tidak Kawin	1	1,6%
Jumlah		62	100,0%

Sumber: Data primer, 2019 (data diolah)

Tabel 4. 5 Masa Kerja Responden

No	Masa Kerja	Frekuensi	Persentase
1	1-5 Tahun	1	1,6%
2	6-10 Tahun	3	4,8%
3	Di atas 10 Tahun	58	93,5%
Jumlah		62	100,0%

Sumber: Data primer, 2019 (data diolah)

Tabel 4. 6 Jenis Golongan Jabatan Responden

No	Jenis Golongan	Frekuensi	Persentase
1	Fungsional Tertentu	53	85,5%
2	Fungsional Umum	4	6,5%
3	Struktural Eselon IV	5	8,1%
Jumlah		62	100,0%

Sumber: Data primer, 2019 (data diolah)

Tabel 4.7 merupakan frekuensi pemilihan skala pada kuisisioner.

Tabel 4. 7 Tabel Frekuensi Variabel

Variabel	Butir Instrumen	STS	TS	N	S	SS
Kompetensi Komunikasi Pimpinan (X)	Kemampuan bahasa baik	-	-	29	21	12
	Peka	-	-	6	39	17
	To the point	-	-	6	29	27
	Memperhatikan	-	-	2	31	29
	Komunikasi efektif	-	-	31	29	2
	Pendengar yang baik	-	-	29	21	12
	Instruksi sulit dipahami	-	-	10	43	9
	Penjelasan ide jelas	-	-	15	45	2
	Sulit paham perkataan atasan	-	-	6	33	23
	Berbicara pada saat yang tepat	-	-	29	23	10
	Mudah diajak bicara	-	-	10	43	9
	Cepat respon	-	-	15	45	2
Kinerja Pegawai (Y)	Bekerja sesuai perintah	-	-	10	36	16
	Tugas diberikan terselesaikan	10	42	10	-	-
	Bekerja semaksimal kemampuan	6	45	11	-	-
	Beban kerja sesuai umumnya	-	-	10	31	21
	Menyelesaikan tugas hingga akhir jam kerja	10	42	10	-	-
	Bekerja sesuai jam kerja	6	45	11	-	-
	Menyelesaikan tugas cepat	10	42	10	-	-
	Mengerjakan tugas lain ketika senggang	-	-	10	36	16
	Menggunakan fasilitas untuk kerja	-	-	10	31	21
	Minim pengawasan	-	-	29	23	10
	Bekerja baik tanpa pengawasan	-	-	6	39	17
	Senang bekerja secara Tim	-	-	8	44	10
Memperlakukan pegawai sama	-	-	10	31	21	

Sumber: Data primer, 2019 (data diolah)

4.1.3 Uji Korelasi

Koefisien korelasi bermanfaat untuk mengukur kekuatan hubungan antara dua variabel dengan skala-skala tertentu. Dalam penelitian ini, hubungan yang dimaksud adalah hubungan antara kompetensi komunikasi pimpinan (X) dengan kinerja pegawai (Y) yang diperoleh hasil korelasi seperti pada Tabel 4.8:

Tabel 4. 8 Korelasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.841 ^a	.707	.703	2.509

a. Predictors: (Constant), Total Kompetensi Komunikasi Atasan

4.1.4 Koefisien Determinasi

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 kompetensi komunikasi pimpinan (X) terhadap kinerja pegawai (Y) diperoleh data hasil sebagai berikut pada Tabel 4.9:

Tabel 4. 9 Koefisien Determinasi

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.841 ^a	.707	.703	2.509

a. Predictors: (Constant), Total Kompetensi Komunikasi Atasan

4.1.5 Regresi Sederhana

Dari Tabel 4.10 terlihat nilai estimasi regresi pada kolom (B) Unstandardized Coefficients, jika dibuat model regresi linier sederhana maka persamaannya sebagai berikut:

$$Y = 10.538 + 0.067X$$

Tabel 4. 10 Regresi

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	10.538	2.841		3.709	.000
Total Kompetensi Komunikasi Atasan	.806	.067	.841	12.046	.000

a. Dependent Variable: Total Kinerja Pegawai

4.1.6 Pengujian Hipotesis (Uji-t)

Pengujian hipotesis dilakukan sebagai pembuktian apakah variabel kompetensi komunikasi pimpinan (X) memberikan peranan yang signifikan terhadap variabel kinerja pegawai (Y). Perumusan pengujian hipotesis (uji t) adalah sebagai berikut:

$H_0: \beta = 0$ Kompetensi komunikasi pimpinan (X) tidak memberikan peranan yang signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).

$H_a: \beta \neq 0$ Kompetensi komunikasi pimpinan (X) memberikan peranan yang signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).

Dalam menentukan kriteria pengambilan keputusan, dapat dikategorikan sebagai berikut:

- Tolak H_0 dan terima H_a jika nilai *thitung* > *ttabel*
- Terima H_0 dan tolak H_a jika nilai *thitung* < *ttabel*

Taraf signifikansi yang digunakan adalah sebesar 0,05 atau 5%.

Menentukan nilai *ttabel*:

- Nilai *ttabel* didapat dari tabel distribusi *t* pada taraf signifikansi 5%.
- Nilai derajat bebas (db) $(n(62)-k(1)-1)$ sebesar 60 untuk pengujian dua pihak (*two tailed*) diperoleh nilai *ttabel* sebesar $\pm 2,048$.

Hasil pengujian disajikan pada tabel 4.11 di bawah ini:

Tabel 4. 11 Pengujian Hipotesis (Uji-t)

		Coefficients ^a				
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.538	2.841		3.709	.000
	Total Kompetensi Komunikasi Atasan	.806	.067	.841	12.046	.000

a. Dependent Variable: Total Kinerja Pegawai

4.2 Pembahasan

4.2.1 Data Responden

Tabel 4.1 Responden berjenis kelamin laki-laki sebanyak 32 orang (51.6%), dan perempuan sebanyak 30 orang (48.4%). Hal ini menunjukkan antara laki-laki dan perempuan memiliki peluang yang sama dalam interaksi komunikasi antara atasan dan bawahan.

Tabel 4.2 menampilkan data usia responden dimana usia 30-40 tahun sebanyak 10 orang (16,1%), 41-50 tahun 19 orang (30,7%), dan di atas 50 tahun 33 orang (53,2%). Pegawai Kantor Kementerian Agama kabupaten Nias Utara terdiri dari berbagai ragam tingkat usia dan lebih dominan berkisar di usia 50 tahun ke atas. Hal ini tentunya membutuhkan kompetensi komunikasi yang baik dan berbeda untuk setiap tingkat usia.

Tabel 4.3 menampilkan jenjang pendidikan responden yang terdiri dari tingkat pendidikan SLTA/Sederajat sebanyak 4 orang (6,5%), jenjang D3 sebanyak 1 orang (1,6%), jenjang S-1 sebanyak 52 orang (83,9%) dan jenjang S-2 sebanyak 5 orang (8,0%). Jenjang pendidikan sangat mempengaruhi sikap seseorang dalam berkomunikasi. Hal ini tentunya menuntut seorang pimpinan untuk memiliki kompetensi komunikasi yang lebih baik.

Tabel 4.4 menampilkan status perkawinan responden dengan rincian Kawin sebanyak 61 orang (98,4%) dan Tidak Kawin sebanyak 1 orang (1,6%). Seluruh pegawai Kantor Kementerian Agama kabupaten Nias Utara pada dasarnya berstatus Kawin, adapun satu orang Tidak Kawin adalah berstatus Duda. Interaksi dalam komunikasi di antara anak-anak, remaja dan dewasa serta telah menikah berbeda satu dengan lainnya. Komunikasi secara formal lebih dominan, hal ini tentu dituntut untuk memiliki kompetensi komunikasi yang baik.

Tabel 4.5 merupakan masa kerja pegawai dengan rincian masa kerja 1-5 tahun sebanyak 1 orang (1,6%), 6-10 tahun sebanyak 3 orang (4,8%), dan di atas 10 tahun sebanyak 58 orang (93,5%). Rata-rata pegawai Kantor Kementerian Agama kabupaten Nias Utara memiliki masa kerja di atas 10 tahun. Pegawai dengan masa kerja lebih lama memiliki dominasi lebih besar di lingkungan pekerjaan. Berbeda dengan pimpinan yang tidak menetap pada satu tempat pada waktu yang lama. Kompetensi komunikasi sangat dibutuhkan agar sikap dominasi ini dapat di atasi dengan baik oleh pimpinan.

Tabel 4.6 menampilkan jenis golongan jabatan yang terdiri dari jabatan fungsional tertentu sebanyak 53 orang (85,5%), fungsional umum sebanyak 4 orang

(6,5%) dan struktural eselon IV sebanyak 5 orang (8,1%). Hal ini memberikan gambaran bahwa Kantor Kementerian Agama kabupaten Nias Utara berada pada situasi di mana pimpinan lebih sering berkomunikasi dengan stafnya. Pimpinan harus memiliki kompetensi komunikasi yang baik dalam menyampaikan tujuan yang hendak dicapai guna meningkatkan kinerja para pegawainya.

4.2.2 Uji Korelasi

Tabel 4.8 di atas merupakan nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0.841 yang diperoleh dari hasil pengujian data. Nilai tersebut termasuk dalam kategori hubungan yang “sangat kuat” karena berada pada interval korelasi antara “0.80-1.00”. Hasil tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat antara kompetensi komunikasi pimpinan (X) dengan kinerja pegawai (Y).

4.2.3 Koefisien Determinasi

Pada tabel 4.9 di atas, nilai koefisien determinasi yang diperoleh adalah 0.707 atau 70.7%. Hasil tersebut menunjukkan bahwa kompetensi komunikasi pimpinan (X) memberikan pengaruh sebesar 70,7% terhadap kinerja pegawai (Y). Sedangkan sebanyak 29,3% merupakan peranan yang diberikan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4.2.4 Regresi Sederhana

Secara statistik, nilai yang tersaji pada persamaan regresi linier sederhana Tabel 4.10 dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- a. Nilai konstanta sebesar 10.538 menunjukkan nilai kinerja pegawai (Y) jika kompetensi komunikasi pimpinan (X) bernilai 0.

- b. Koefisien regresi untuk kinerja pegawai (Y) sebesar 0.067 dan bertanda positif yang menunjukkan bahwa setiap terjadi kenaikan pada kompetensi komunikasi pimpinan (X) sebesar satu satuan maka akan meningkatkan kinerja pegawai (Y) sebesar 0.067 satuan.

4.2.5 Pengujian Hipotesis (Uji-t)

Nilai *thitung* (12.046) yang diperoleh variabel kompetensi komunikasi pimpinan (X) lebih besar dari nilai *ttabel* (1.990) sehingga menolak H_0 dan menerima H_a . Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa kompetensi komunikasi pimpinan (X) memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).

4.2.6 Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan diantaranya sebagai berikut:

- a. Data yang dihasilkan dari penggunaan instrumen berdasarkan pada persepsi jawaban responden dapat menimbulkan masalah jika persepsi responden berbeda dengan keadaan yang sesungguhnya.
- b. Latar belakang dan pengalaman responden dapat menyebabkan perbedaan persepsi responden dalam memahami konteks pertanyaan instrumen.
- c. Penelitian ini hanya menggunakan kuisioner tertutup sehingga kurang tajam dalam menggali harapan dan apa yang diinginkan responden sebenarnya. Oleh karena itu kesimpulan yang diambil hanya berdasarkan pada data yang dikumpulkan melalui penggunaan instrumen secara tertulis tersebut.

- d. Hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan untuk kasus lain di luar obyek penelitian.
- e. Penelitian ini hanya mencari hubungan korelasi sederhana dan hubungan positif atau negatif di antara 2 (dua) variabel yaitu variabel independen kompetisi komunikasi pimpinan (X) dan variabel dependen kinerja pegawai (Y).

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya dapat disimpulkan bahwa:

1. Hipotesa H_1 diterima dimana kompetensi komunikasi pimpinan mempengaruhi kinerja pegawai pada Kantor Kementerian Agama kabupaten Nias Utara, Provinsi Sumatera Utara.
2. Kompetensi komunikasi pimpinan memberi peranan yang signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Kementerian Agama kabupaten Nias Utara.
3. Terdapat hubungan yang sangat kuat antara kompetensi komunikasi pimpinan dengan kinerja pegawai, hal ini sesuai dengan nilai koefisien relasi (R) sebesar 0.841 yang diperoleh dari hasil pengujian data. Nilai tersebut termasuk dalam kategori hubungan yang sangat kuat karena berada pada interval korelasi antara 0.80-1.00.
4. Kompetensi komunikasi pimpinan memberikan pengaruh sebesar 70,7% terhadap kinerja pegawai. Sedangkan 29,3% merupakan peranan yang diberikan oleh factor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

5.2 Saran

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memotivasi 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

- a. 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.
- b. Peneliti selanjutnya dapat menambah variabel independen di luar penelitian ini dimana nilai koefisien adjusted R square sebesar 0,707 yang berarti sebesar 70,7% variabel kinerja pegawai mampu dijelaskan oleh variabel kompetensi komunikasi pimpinan sedangkan sisanya sebesar 29.3% variabilitas kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel lain.

2. Teoritis

- a. Berbagai literatur pendukung yang disajikan dapat memberikan gambaran betapa pentingnya kompetensi komunikasi di dalam suatu organisasi.
- 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 Kantor Kementerian Agama kabupaten Nias Utara dalam upaya meningkatkan kinerja perlu peningkatan dalam komunikasi yang lebih baik sehingga tercipta komunikasi dua arah yang saling terbuka dan memahami.

DAFTAR PUSTAKA

- Ancok, D. (2008). *Paradigma baru manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta, Jakarta: Amara Books.
- Arikunto, S. (2012). *Prosedur penelitian suatu pendekatan praktek*. Jakarta, Indonesia: Rineka Cipta
- Badan Kepegawaian Negara (2014): Peraturan Pemerintah Nomor 46 tahun 2011, <http://www.bkn.go.id/wp-content/uploads/2014/05/PP-NOMOR-46-TAHUN-2011@PENILAIAN-PRESTASI-KERJA-PEGAWAI-NEGERI-SIPII.pdf>. Diakses pada tanggal 25 Juli 2019.
- Barret, D., J. (2008). *Leadership communication*. New York, NY: The McGraw-Hill Companies.
- Bernardin, H., J. (2003). *Human resources management: An experiential approach* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Çetin, M., Karabay, M., E., & Efe, M., N. (2012). The effects of leadership styles and the communication competency of bank managers on the employee's job satisfaction: The case of Turkish banks. *Journal of Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58(1), 227 – 235.
- Duwit, F. (2015). Pengaruh kompetensi komunikasi, kecerdasan emosional dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal EMBA*, 3(4), 130-141.
- Effendy, Onong Uchana MA. (1993) *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktik*. Bandung, Indonesia: Remaja Karya.
- Eisenberg, M., E. (2009). Organizational communication theories in Encyclopedia of Communication Theory (2nd, ed.). Thousand Oaks, CA: Sage
- Erlina. (2011). *Metodologi penelitian*. Medan, Indonesia: USU Press.
- Ferris, G., R., Witt, L., A. & Hochwarter, W., A. (2001). Interaction of social skill and general mental ability on job performance and salary. *Journal of Applied Psychology*, 86(6), 1075-1082.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 23*. Semarang, Indonesia: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

- Gibson, S., K. (2004). Social learning (cognitive) theory and implications for human resource development. *Advances in Developing Human Resources*, 6(2), 193-210.
- Golberg, A. (1985). *Komunikasi kelompok*. Jakarta Indonesia: Universitas Indonesia.
- 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.
- Handayani, S. (2001). *Pengaruh komputer mikro terhadap kinerja dan kepuasan akuntan publik* (Tesis S2). UGM, Magister Sains Akuntansi, Yogyakarta, Indonesia.
- Hasibuan, M. (2006). *Manajemen dasar, pengertian dan masalah*. Jakarta, Indonesia: Bumi Aksara.
- Hovland, C., L. (2007). *Definisi komunikasi*. Jakarta, Indonesia: PT. Raja Grafindo Persada.
- Indrawan, M., I. (2009). Pengaruh kompetensi komunikasi dan gaya kepemimpinan sumber daya manusia terhadap kinerja SDM. *Jurnal Ilmiah Abdi Ilmu*, 2(1).
- Kreps, G., L. (1986). *Organizational communication*. New York, NY: Longman.
- Kriyantono, R. (2012). *Teknik praktis riset komunikasi* (6th ed.). Jakarta, Indonesia: Penerbit Prenada.
- Littlejohn, S. W., & Foss, K. A. (2011). *Theories of human communication*. Illionis, IL: Waveland Press.
- Mafra, N., U. (2017). Pengaruh kompetensi dan komunikasi terhadap kinerja pegawai PT. Bukit Asam (Persero), Tbk Unit Dermaga Kertapati Palembang. *Jurnal Ecoment Global*, 2(1), 12-26.
- Mangkunegara. (2010). *Evaluasi kinerja SDM*. Bandung, Indonesia: PT Refika Aditama.
- Masmuh, A (2010). *Komunikasi organisasi: Dalam perspektif teori dan praktek*. Malang, Indonesia: UMM Press
- Mathis, R L., & John H., J. (2002). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta, Indonesia: Salemba Empat.

- 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), 63-77.
- Purwanto, D. (2006). *Komunikasi bisnis*. Jakarta, Indonesia: Erlangga.
- Rapareni, Y. (2013). Analisis pengaruh kompetensi komunikasi, kecerdasan emosional, dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Radio Republik Indonesia Palembang. *Open Journal System*, 3(1).
- Riggio, R.E. & Taylor S.J. (2000). Personality and communication skills predictors of hospice nurse performance. *Journal of Business and Psychology*, 15(2), 351-359.
- Robbins, S., P. (2002). *Organizational behavior* (9th ed.). New Jersey.NJ: Prentice-Hall,
- Rosmawaty H., P. (2010). *Mengenal ilmu komunikasi*. Bandung, Indonesia: Widya Padjadjaran.
- Ruky, A.S. (2002). *Sistem manajemen kinerja*. Jakarta, Indonesia: Gramedia Pustaka Utama

- Santoso, S. (2000). *Buku latihan SPSS statistik parametrik*. Jakarta, Indonesia: Elex Media Komputindo.
- Siagian, S., P. (2009). *Manajemen sumber daya manusia*. Jakarta, Indonesia: Bumi Aksara
- Safitri, N. (2004). *Hubungan kepuasan komunikasi dengan persepsi diri kinerja pegawai: Studi kasus hubungan antar pegawai pada perusahaan pelayaran Wan Hai Lines Ltd* (Master Thesis). UI, Pasca Srajana, Jakarta, Indonesia.
- Sopiah. (2008). *Perilaku organisasional*. Yogyakarta, Indonesia: CV Andi Offset.
- Sugiyono. (2012). *Metodologi penelitian pendidikan pendekatan kuantitatif, kualitatif dan R & D*. Bandung, Indonesia: Alfabeta.
- Supranto, J. (2000). *Statistik teori dan aplikasi* (6th ed.). Jakarta, Indonesia: Erlangga.
- Suryabrata, S. (2010). *Metodologi penelitian*. Jakarta, Indonesia: Rajawali Pers.
- Tubbs, S., L. dan Moss, S. (1996). *Human communication* (2nd ed.). New York, NY: Random House.
- Udaya, Y. (1997). *Pengantar ilmu manajemen*. Jakarta, Indonesia: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Verma, P. (2013). Relationship between organisational communication flow and communication climate. *International Journal of Pharmaceutical Sciences and Business Management*, 1(1), 63-71.
- Weber, M. (2009). *The theory of and economic organization*. New York, NY: Simon and Schuster.
- Wibowo, N. (2000). *Analisis budaya perusahaan dan pengaruhnya terhadap kinerja pegawai di PT. Pura Barutama Kudus* (Master Thesis), Universitas Diponegoro, Program Pascasarjana, Semarang, Indonesia.

LAMPIRAN 1 KUISIONER
KUISIONER

RAHASIA



UMSU
Unggul | Cerdas | Terpercaya

No. Sampel:

**Survei Kinerja Pegawai Pada Kantor Kementerian Agama
Kabupaten Nias Utara
Tahun 2019**

Petunjuk Pengisian

1. Bacalah pertanyaan/ Pernyataan dengan benar dan teliti.
2. Pertanyaan Bagian I, silakan isi angka pada kotak sesuai dengan jawaban Anda.
3. Bagian II dan III, silakan memberi **tanda cek (√)** pada salah satu dari alternatif jawaban:
STS = Sangat Tidak Setuju
TS = Tidak Setuju
R = Ragu-ragu
S = Setuju
SS = Sangat Setuju

BAGIAN I IDENTITAS RESPONDEN

1. Jenis kelamin: 1. Laki-laki 2. Perempuan	<input type="checkbox"/>
2. Usia: 1. 30 – 40 tahun 2. 40 - 50 tahun 3. 51 Keatas	<input type="checkbox"/>
3. Pendidikan yang telah ditamatkan: 1. SMA/SMK 2. Diploma 3. S1 4. S2	<input type="checkbox"/>
4. Status perkawinan: 1. Kawin 2. Tidak Kawin	<input type="checkbox"/>
5. Masa kerja: 1. 1 – 5 tahun 2. 6 – 10 tahun 3. 11 tahun ke atas	<input type="checkbox"/>
6. Jabatan: 1. Fungsional Tertentu 2. Fungsional Umum 3. Struktural Eselon IV	<input type="checkbox"/>

BAGIAN II KOMPETISI KOMUNIKASI ATASAN						
No.	Item Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Atasan Saya memiliki kemampuan bahasa yang baik dalam memerintah.					
2.	Atasan Saya peka saat dimana bawahan memerlukannya					
3.	Atasan Saya ketika memberikan instruksi langsung <i>to the point</i>					
4.	Atasan Saya memperhatikan apa yang Saya katakan padanya					
5.	Atasan Saya dapat berkomunikasi dengan Saya secara efektif					
6.	Atasan Saya seorang pendengar yang baik					
7.	Atasan Saya ketika menulis instruksi /perintah kurang dapat dipahami					
8.	Atasan Saya dapat menjelaskan ide secara jelas.					
9.	Saya sulit memahami perkataan atasan Saya					
10.	Umumnya atasan Saya berbicara di waktu yang tepat.					
11.	Atasan Saya mudah di ajak berbicara.					
12.	Atasan Saya biasanya merespon pesan (memo, panggilan telepon, laporan, dsb) secara cepat					
BAGIAN III KINERJA PEGAWAI						
No.	Item Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
1.	Saya bekerja sesuai dengan apa yang telah diperintahkan kepada saya.					
2.	Saya menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepada saya.					
3.	Saya telah bekerja dengan kemampuan yang maksimal.					
4.	Saya mempunyai beban kerja pada tingkat umumnya pegawai.					
5.	Saya menyelesaikan tugas hingga jam kerja saya berakhir.					
6.	Saya menyelesaikan tugas sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan.					
7.	Saya dapat menyelesaikan satu tugas dengan lebih cepat daripada waktu yang telah ditentukan.					

8.	Saya menyelesaikan tugas lain (jika ada) ketika saya mempunyai waktu senggang.					
9.	Saya hanya menggunakan fasilitas dari perusahaan untuk kepentingan pekerjaan saya.					
10.	Saya mandiri, tidak memerlukan pengawasan ketika melakukan pekerjaan saya.					
11.	Saya menyelesaikan pekerjaan saya dengan baik walaupun tidak ada pengawasan.					
12.	Saya senang bekerja dengan baik, bersama-sama seperti sebuah tim.					
13.	Saya memberikan perlakuan yang sama pada seluruh pegawai tanpa membedakan.					

LAMPIRAN 2 OUTPUT SPSS

1. Distribusi Frekuensi Demografi

Statistics

		Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan	Perkawinan	Masa Kerja	Jabatan
N	Valid	62	62	62	62	62	62
	Missing	0	0	0	0	0	0

Jenis Kelamin

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Laki-Laki	32	51.6	51.6	51.6
	Perempuan	30	48.4	48.4	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Usia

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30-40 Tahun	10	16.1	16.1	16.1
	41-50 Tahun	19	30.6	30.6	46.8
	Di atas 50 Tahun	33	53.2	53.2	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Pendidikan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SMA	4	6.5	6.5	6.5
	Diploma	1	1.6	1.6	8.1
	Sarjana	52	83.9	83.9	91.9
	Pasca Sarjana	5	8.1	8.1	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Perkawinan

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kawin	61	98.4	98.4	98.4
	Tidak Kawin	1	1.6	1.6	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Masa Kerja

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1-5 Tahun	1	1.6	1.6	1.6
6-10 Tahun	3	4.8	4.8	6.5
Di atas 10 Tahun	58	93.5	93.5	100.0
Total	62	100.0	100.0	

Jabatan

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Fungsional Tertentu	53	85.5	85.5	85.5
Fungsional Umum	4	6.5	6.5	91.9
Struktural Eselon IV	5	8.1	8.1	100.0
Total	62	100.0	100.0	

2. Distribusi Frekuensi Pemilihan Skala

X1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	29	46.8	46.8	46.8
4	21	33.9	33.9	80.6
5	12	19.4	19.4	100.0
Total	62	100.0	100.0	

X2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	6	9.7	9.7	9.7
4	39	62.9	62.9	72.6
5	17	27.4	27.4	100.0
Total	62	100.0	100.0	

X3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3	6	9.7	9.7	9.7
4	29	46.8	46.8	56.5
5	27	43.5	43.5	100.0
Total	62	100.0	100.0	

X4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	2	3.2	3.2	3.2
	4	31	50.0	50.0	53.2
	5	29	46.8	46.8	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

X5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	31	50.0	50.0	50.0
	3	29	46.8	46.8	96.8
	4	2	3.2	3.2	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

X6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	29	46.8	46.8	46.8
	4	21	33.9	33.9	80.6
	5	12	19.4	19.4	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

X7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10	16.1	16.1	16.1
	4	43	69.4	69.4	85.5
	5	9	14.5	14.5	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

X8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	15	24.2	24.2	24.2
	4	45	72.6	72.6	96.8
	5	2	3.2	3.2	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

X9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	9.7	9.7	9.7
	4	33	53.2	53.2	62.9
	5	23	37.1	37.1	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

X10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	29	46.8	46.8	46.8
	4	23	37.1	37.1	83.9
	5	10	16.1	16.1	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

X11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10	16.1	16.1	16.1
	4	43	69.4	69.4	85.5
	5	9	14.5	14.5	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

X12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	15	24.2	24.2	24.2
	4	45	72.6	72.6	96.8
	5	2	3.2	3.2	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Y1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10	16.1	16.1	16.1
	4	36	58.1	58.1	74.2
	5	16	25.8	25.8	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Y2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	16.1	16.1	16.1
	2	42	67.7	67.7	83.9
	3	10	16.1	16.1	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	9.7	9.7	9.7
	2	45	72.6	72.6	82.3
	3	11	17.7	17.7	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10	16.1	16.1	16.1
	4	31	50.0	50.0	66.1
	5	21	33.9	33.9	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	16.1	16.1	16.1
	2	42	67.7	67.7	83.9
	3	10	16.1	16.1	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Y6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	9.7	9.7	9.7
	2	45	72.6	72.6	82.3
	3	11	17.7	17.7	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Y7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	16.1	16.1	16.1
	2	42	67.7	67.7	83.9
	3	10	16.1	16.1	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Y8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10	16.1	16.1	16.1
	4	36	58.1	58.1	74.2
	5	16	25.8	25.8	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Y9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10	16.1	16.1	16.1
	4	31	50.0	50.0	66.1
	5	21	33.9	33.9	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Y10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	29	46.8	46.8	46.8
	4	23	37.1	37.1	83.9
	5	10	16.1	16.1	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Y11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	6	9.7	9.7	9.7
	4	39	62.9	62.9	72.6
	5	17	27.4	27.4	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Y12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	8	12.9	12.9	12.9
	4	44	71.0	71.0	83.9
	5	10	16.1	16.1	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

Y13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	10	16.1	16.1	16.1
	4	31	50.0	50.0	66.1
	5	21	33.9	33.9	100.0
	Total	62	100.0	100.0	

3. Uji Validitas

Correlations

		X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	Total Kompetensi Komunikasi Atasan
X1	Pearson Correlation	1	.615**	.318*	.431**	.416**	1.000**	.523**	.239	.291*	.916**	.523**	.239	.850**
	Sig. (2-tailed)		.000	.012	.000	.001	.000	.000	.062	.022	.000	.000	.062	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X2	Pearson Correlation	.615**	1	.569**	.507**	.551**	.615**	.759**	.248	.618**	.657**	.759**	.248	.849**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.052	.000	.000	.000	.052	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X3	Pearson Correlation	.318*	.569**	1	.710**	.527**	.318*	.421**	.125	.926**	.356**	.421**	.125	.631**
	Sig. (2-tailed)	.012	.000		.000	.000	.012	.001	.333	.000	.005	.001	.333	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X4	Pearson Correlation	.431**	.507**	.710**	1	.550**	.431**	.284	-.141	.721**	.486**	.284	-.141	.591**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.274	.000	.000	.025	.274	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X5	Pearson Correlation	.416**	.551**	.527**	.550**	1	.416**	.184	.055	.550**	.398**	.184	.055	.570**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000		.001	.153	.670	.000	.001	.153	.670	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X6	Pearson Correlation	1.000**	.615**	.318*	.431**	.416**	1	.523**	.239	.291*	.916**	.523**	.239	.850**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.012	.000	.001		.000	.062	.022	.000	.000	.062	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X7	Pearson Correlation	.523**	.759**	.421**	.284	.184	.523**	1	.352**	.431**	.546**	1.000**	.352**	.760**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.025	.153	.000		.005	.000	.000	.000	.005	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X8	Pearson Correlation	.239	.248	.125	-.141	.055	.239	.352**	1	.191	.322*	.352**	1.000**	.447**
	Sig. (2-tailed)	.062	.052	.333	.274	.670	.062	.005		.137	.011	.005	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X9	Pearson Correlation	.291*	.618**	.926**	.721**	.550**	.291*	.431**	.191	1	.394**	.431**	.191	.643**
	Sig. (2-tailed)	.022	.000	.000	.000	.000	.022	.000	.137		.002	.000	.137	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X10	Pearson Correlation	.916**	.657**	.356**	.486**	.398**	.916**	.546**	.322*	.394**	1	.546**	.322*	.872**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.005	.000	.001	.000	.000	.011	.002		.000	.011	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X11	Pearson Correlation	.523**	.759**	.421**	.284	.184	.523**	1.000**	.352**	.431**	.546**	1	.352**	.760**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.025	.153	.000	.000	.005	.000	.000		.005	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
X12	Pearson Correlation	.239	.248	.125	-.141	.055	.239	.352**	1.000**	.191	.322*	.352**	1	.447**
	Sig. (2-tailed)	.062	.052	.333	.274	.670	.062	.005	.000	.137	.011	.005		.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Total Kompetensi Komunikasi Atasan	Pearson Correlation	.850**	.849**	.631**	.591**	.570**	.850**	.760**	.447**	.643**	.872**	.760**	.447**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62

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

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

Correlations

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Total Kinerja Pegawai
Y1	Pearson Correlation	1	.089	.171	.623**	.089	.171	.089	1.000**	.623**	.683**	.905**	.366*	.623**	.766**
	Sig. (2-tailed)		.493	.183	.000	.493	.183	.493	.000	.000	.000	.000	.003	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Y2	Pearson Correlation	.089	1	.329**	.083	1.000**	.329**	1.000**	.089	.083	.233	.000	.211	.083	.423**
	Sig. (2-tailed)	.493		.009	.521	.000	.009	.000	.493	.521	.068	1.000	.099	.521	.001
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Y3	Pearson Correlation	.171	.329**	1	.233	.329**	1.000**	.329**	.171	.233	.193	.060	-.009	.233	.507**
	Sig. (2-tailed)	.183	.009		.069	.009	.000	.009	.183	.069	.133	.646	.943	.069	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Y4	Pearson Correlation	.623**	.083	.233	1	.083	.233	.083	.623**	1.000**	.495**	.689**	.335*	1.000**	.728**
	Sig. (2-tailed)	.000	.521	.069		.521	.069	.521	.000	.000	.000	.000	.008	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Y5	Pearson Correlation	.089	1.000**	.329**	.083	1	.329**	1.000**	.089	.083	.233	.000	.211	.083	.423**
	Sig. (2-tailed)	.493	.000	.009	.521		.009	.000	.493	.521	.068	1.000	.099	.521	.001
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Y6	Pearson Correlation	.171	.329**	1.000**	.233	.329**	1	.329**	.171	.233	.193	.060	-.009	.233	.507**
	Sig. (2-tailed)	.183	.009	.000	.069	.009		.009	.183	.069	.133	.646	.943	.069	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Y7	Pearson Correlation	.089	1.000**	.329**	.083	1.000**	.329**	1	.089	.083	.233	.000	.211	.083	.423**
	Sig. (2-tailed)	.493	.000	.009	.521	.000	.009		.493	.521	.068	1.000	.099	.521	.001
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Y8	Pearson Correlation	1.000**	.089	.171	.623**	.089	.171	.089	1	.623**	.683**	.905**	.366*	.623**	.766**
	Sig. (2-tailed)	.000	.493	.183	.000	.493	.183	.493		.000	.000	.000	.003	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Y9	Pearson Correlation	.623**	.083	.233	1.000**	.083	.233	.083	.623**	1	.495**	.689**	.335*	1.000**	.728**
	Sig. (2-tailed)	.000	.521	.069	.000	.521	.069	.521	.000		.000	.000	.008	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Y10	Pearson Correlation	.683**	.233	.193	.495**	.233	.193	.233	.683**	.495**	1	.657**	.599**	.495**	.780**
	Sig. (2-tailed)	.000	.068	.133	.000	.068	.133	.068	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Y11	Pearson Correlation	.905**	.000	.060	.689**	.000	.060	.000	.905**	.689**	.657**	1	.393*	.689**	.746**
	Sig. (2-tailed)	.000	1.000	.646	.000	1.000	.646	1.000	.000	.000	.000		.002	.000	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Y12	Pearson Correlation	.366*	.211	-.009	.335*	.211	-.009	.211	.366*	.335*	.599**	.393*	1	.335*	.558**
	Sig. (2-tailed)	.003	.099	.943	.008	.099	.943	.099	.003	.008	.000	.002		.008	.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Y13	Pearson Correlation	.623**	.083	.233	1.000**	.083	.233	.083	.623**	1.000**	.495**	.689**	.335*	1	.728**
	Sig. (2-tailed)	.000	.521	.069	.000	.521	.069	.521	.000	.000	.000	.000	.008		.000
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62
Total Kinerja Pegawai	Pearson Correlation	.766**	.423**	.507**	.728**	.423**	.507**	.423**	.766**	.728**	.780**	.746**	.558**	.728**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.001	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62	62

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

4. Uji Realibilitas

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	62	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	62	100.0

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

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.906	.903	12

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.906	.903	12

Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
46.45	27.334	5.228	12

5. Korelasi dan Regresi Sederhana

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Total Kompetensi Komunikasi Atasan ^b		Enter

a. Dependent Variable: Total Kinerja Pegawai

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.841 ^a	.707	.703	2.509

a. Predictors: (Constant), Total Kompetensi Komunikasi Atasan

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	913.574	1	913.574	145.096	.000 ^b
	Residual	377.781	60	6.296		
	Total	1291.355	61			

a. Dependent Variable: Total Kinerja Pegawai

b. Predictors: (Constant), Total Kompetensi Komunikasi Atasan

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	10.538	2.841		3.709	.000
	Total Kompetensi Komunikasi Atasan	.806	.067	.841	12.046	.000

a. Dependent Variable: Total Kinerja Pegawai

BIODATA PENELITI

DATA PRIBADI

Nama Lengkap : SAFNAL RASYAD KABU
Tempat & Tanggal Lahir : Afulu, 27 Maret 1982
Alamat : Desa Afulu Kecamatan Afulu
Kabupaten Nias Utara
Pekerjaan : PNS
Jenis Kelamin : Laki-Laki
Status Perkawinan : Menikah
Agama : Islam
No. Telp : 0853 7351 8711
Email : srasyadkabu15@gmail.com



PENDIDIKAN FORMAL

1989 – 1995 : SDN 071143 Afulu
1995 – 1998 : SLTP Negeri 2 Lahewa
1998 – 2001 : SMK Swasta Kristen BNKP Gunung Sitoli
2001 – 2006 : STIE Pembangunan Nasional – Nias

KELUARGA

Ayah : Sofyan Kabu
Ibu : Nurman Aceh
Isteri : Henny Yanti Telaumbanua, AMG
Anak : - Rizka Burairah Kabu
- Rofifah Adzkia Kabu
- Dzakira Aftani Kabu
- Alya Rahma Kabu