

PENGARUH KOMUNIKASI ORGANISASI DAN *EMPLOYEE ENGAGEMENT* (KETERIKATAN PEGAWAI) TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN KABUPATEN SERANG



ROFII'ATUL FITHRIYYAH
7616130692

Tesis yang Ditulis untuk Memenuhi sebagian Persyaratan untuk Memperoleh
Gelara Magister

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS NEGERI JAKARTA
2015**

**THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AND
EMPLOYEE ENGAGEMENT TOWARD PRODUCTIVITY OF THE
EMPLOYEE IN STIKES DEPARTMENT OF EDUCATION AND CULTURE,
SERANG REGENCY**

Rofii'atul Fithriyyah

ABSTRACT

The objective of this research is to understand comprehensively the effect of organizational communication and employee engagement toward performance of the employee in the Department of Education and Culture, Serang Regency.

The research used a survey method with path analysis applied in testing hypothesis. It was conducted to 95 employees as the respondents which were selected in a simple random way.

The data analysis and interpretation reveals that (1) organizational communication has direct positive influence toward performance, (2) employee engagement has direct positive influence toward performance, (3) organizational communication has direct positive influence toward employee engagement.

Keywords : *Organizational Communication, Employee Engagement, and Performance.*

RINGKASAN

Penelitian ini mengkaji pengaruh komunikasi organisasi dan keterikatan pegawai terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Serang. Dalam dunia pendidikan kinerja dari setiap pemangku kepentingan adalah kunci demi mencapai tujuan pendidikan. Hal ini dapat diwujudkan dengan bekerja sungguh-sungguh dalam melaksanakan peran dan tugas masing-masing. Kinerja merupakan istilah dari konsep untuk kata *performance* dari bahasa Inggris, dalam beberapa literatur sering juga disebut dengan *job performance* atau *work performance* yang secara umum diterjemahkan sebagai hasil kerja. Menurut Jex bahwa, "*job performance is a deceptively simple term at the most general level, it can be defined simply as all of the behaviors employees engage in while at work.*" Kinerja merupakan sebuah istilah yang sederhana pada tingkat yang paling umum, dan dapat didefinisikan sebagai perilaku positif karyawan dalam bekerja. Schermerhorn *et.al.*, menuliskan bahwa, "*organizational communication is the specific process through which information moves and is exchanged within an organization.*" Ini memuat penjelasan yaitu komunikasi organisasi adalah proses spesifik di mana informasi bergerak dan dipertukarkan dalam suatu organisasi. Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge mengemukakan, "*employee engagement is an individual's involvement with, satisfaction with, and enthusiasm for the work he or she does.*" Dipandang bahwa keterikatan pegawai adalah keterlibatan individu dengan, kepuasan, dan antusiasme untuk pekerjaan yang dia lakukan.

Pendekatan penelitian dilakukan secara kuantitatif, dengan metode survey, diukur menggunakan instrumen angket. Analisis data menggunakan statistik parametris dengan *path analysis*. Penelitian ini dilaksanakan kepada pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Serang yang

berjumlah 125 orang dengan jumlah sampel 95. Data dikumpulkan dengan menggunakan instrumen berupa angket yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Berdasarkan hasil uji coba instrumen tersebut, variabel kinerja terdiri 26 item pertanyaan valid dengan reliabilitas 0,9140. Variabel komunikasi organisasi terdiri 26 item pertanyaan valid dengan reliabilitas 0,9505. Variabel keterikatan pegawai terdiri 27 item valid dengan realibilas 0,9483. Sehingga disimpulkan memenuhi syarat untuk dijadikan pengukur variabel penelitian.

Hasil penelitian ini menunjukkan: 1) komunikasi organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja dengan koefisien korelasi sebesar 0,691 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,457; 2) keterikatan pegawai berpengaruh langsung positif terhadap kinerja dengan koefisien korelasi sebesar 0,654 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,336; dan 3) komunikasi organisasi berpengaruh langsung positif terhadap keterikatan pegawai dengan koefisien korelasi sebesar 0,695 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,695. Implikasi penelitian ini adalah melalui komunikasi organisasi dapat diupayakan piningkatan kinerja dimana pegawai harus mampu memanfaatkan sumber daya yang disediakan organisasi useperti internet untuk mengakses berbagai informasi yang berguna untuk kepentingan organisasi. Selain itu keterikatan pegawai juga perlu diperhatikan dalam meningkatkan kinerja, misalnya melalui keterikatan yaitu dengan membangun kesiapan dan antusiasme pegawai menjadi tolok ukur tingkat tinggi atau rendahnya keterikatan pegawai dalam diri pegawai terhadap organisasinya. Keterikatan pegawai yang tinggi juga terlihat apabila pegawai dapat mandiri menyelesaikan beban tugas yang dimiliki, bahkan terlebih apabila mampu membantu rekan kerjanya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, terlebih apabila pegawai tersebut efektif bekerja sama dalam suatu tim kerja. Dengan hal-hal yang membangun keterikatan pegawai ini maka kinerja yang tinggi tentu akan dapat dicapai.

PERSETUJUAN PANITIA UJIAN ATAS HASIL PERBAIKAN TESIS

Nama : Rofii'atul Fithriyyah
No. Registrasi : 7616130692
Program Studi : Manajemen Pendidikan

No.	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1.	Prof. Dr. Moch. Asmawi, M.Pd (Direktur PPs UNJ / Ketua)		
2.	Dr. Dwi Deswary, M.Pd (Ketua Prodi MP S2 / Sekretaris)		
3.	Prof. Dr. Ma'ruf Akbar (Pembimbing I)		
4.	Dr. Dwi Deswary, M.Pd (Pembimbing II)		
5.	Dr. Matin, M.Pd (Penguji)		
6.	Dr. Francis Tantri (Penguji)		

PERSETUJUAN KOMISI PEMBIMBING DIPERSYARATKAN UNTUK YUDISIUM		
Pembimbing I, Prof. Dr. Ma'ruf Akbar Tanggal :	Pembimbing II, Dr. Dwi Deswary, M.Pd Tanggal :	
PERSETUJUAN PANITIA UJIAN MAGISTER		
Prof. Dr. Moch. Asmawi, M.Pd (Ketua) ¹ (Tanda tangan) (Tanggal)
Dr. Dwi Deswary, M.Pd (Sekretaris) ² (Tanda tangan) (Tanggal)
Nama : Rofii'atul Fithriyyah No. Registrasi : 7616130692 Tanggal lulus :		

¹ Direktur Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta

² Ketua Program Studi Manajemen Pendidikan S2 PPs UNJ

LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tesis yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Magister dari Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta seluruhnya merupakan hasil karya sendiri.

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

Apabila di kemudian hari ditemukan seluruh atau sebagian Tesis ini bukan hasil karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Jakarta, Juni 2015

Rofii'atul Fithriyyah

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum, wr. wb.,

Alhamdulillahirobbil'alamiin, puji serta syukur sedalam-dalamnya peneliti panjatkan kepada Allah SWT, atas berkat rahman dan rahim-Nya peneliti telah diberikan kesempatan mengikuti Pendidikan pada Program Pascasarjana Manajemen Pendidikan Universitas Negeri Jakarta.

Penelitian ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan Program Studi Manajemen Pendidikan strata dua. Adapun tesis ini berjudul **“Pengaruh Komunikasi Organisasi dan *Employee Engagement* (Keterikatan Pegawai) terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Serang.”**

Peneliti menyadari bahwa tesis ini dapat terselesaikan dengan baik didukung oleh berbagai pihak terkait. Oleh karena itu disampaikan apresiasi dan terimakasih setinggi-tingginya kepada semua pihak baik secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan berkontribusi dalam upaya-upaya penyelesaian tesis ini. Untuk itu saya mengucapkan terima kasih setinggi-tingginya kepada:

1. Prof. Dr. H. Djaali, sebagai Rektor Universitas Negeri Jakarta.
2. Prof. Dr. Moch. Asmawi, M.Pd, sebagai Direktur Program Pasca Sarjana (PPs) Universitas Negeri Jakarta.

3. Dr. Dwi Deswary, M.Pd, sebagai Ketua Prodi Manajemen Pendidikan S2. sekaligus Dosen Pembimbing.
4. Dr. Matin, M.Pd, sebagai sekretaris Program Studi Manajemen Pendidikan S2 Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.
5. Prof. Dr. Ma'ruf Akbar sebagai dosen pembimbing.
6. Seluruh dosen dan staf administrasi Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.
7. Kepala Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Serang atas bantuan dan kerjasama hingga peneliti dapat melaksanakan penelitian.
8. Keluarga tercinta, ayahanda Drs. H. Muhammad Ilyas Amir, Lc., ibunda Hj. Babay Jauhariyah, kakak-kakak saya Hamid Makky dan Hafidh Madany, dan adik saya Afifatul Maknunah atas segala dukungan dan do'anya selama peneliti menempuh studi di Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta.
9. Teman seperjuangan Nelma Aristin, Risa, Ka Ami, Zakia, Yuri juga seluruh Staff Ahli Anggota DPR RI Fraksi PAN atas bantuan dan mentoring selama penelitian ini berlangsung.
10. Ucapan terimakasih juga disampaikan kepada rekan-rekan Pascasarjana Manajemen Pendidikan Tahun Pelajaran 2013/2014 Program Non Reguler.

Disadari betul dalam penulisan tesis ini masih terdapat banyak kesalahan dan kekurangan. Karena itu segala bentuk masukan dan kritik yang kiranya dapat membangun, akan diterima dengan lapang dada untuk dijadikan bahan perbaikan pada kesempatan lain. Semoga karya tulis ini bisa bermanfaat, bisa menjadi bahan untuk dilakukan penelitian lanjutan dalam rangka penggalian dan pengembangan khasanah keilmuan khususnya di bidang manajemen pendidikan dalam pengembangan dunia akademis Indonesia.

Jakarta, Juni 2015

Peneliti,

Rofii'atul Fithriyyah

DAFTAR ISI

ABSTRAK	i
RINGKASAN	ii
LEMBAR PERSETUJUAN	iv
LEMBAR PERNYATAAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	6
C. Pembatasan Masalah.....	7
D. Perumusan Masalah	7
E. Kegunaan Hasil Penelitian	8
BAB II KAJIAN TEORETIK	9
A. Deskripsi Konseptual.....	9
1. Kinerja.....	9
2. Komunikasi Organisasi	13
3. Keterikatan Pegawai	23
B. Hasil Penelitian yang Relevan.....	30
C. Kerangka Teoretik.....	33
1. Komunikasi Organisasi dan Kinerja	33
2. Keterikatan Pegawai dan Kinerja	34

3. Komunikasi Organisasi dan Keterikatan Pegawai.....	35
D. Hipotesis Penelitian.....	36
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	38
A. Tujuan Penelitian.....	38
B. Tempat dan Waktu Penelitian	38
C. Metode Penelitian.....	39
D. Populasi dan Sampel	40
1. Populasi	40
2. Sampel	40
E. Teknik Pengumpulan Data	41
1. Instrumen Variabel Kinerja.....	41
2. Instrumen Variabel Komunikasi Organisasi	45
3. Instrumen Variabel Keterikatan Pegawai	49
F. Teknik Analisa Data	53
G. Hipotesis Statistik.....	54
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	56
A. Deskripsi Data.....	56
1. Kinerja.....	56
2. Komunikasi Organsasi	58
3. Keterikatan Pegawai.....	60
B. Pengujian Persyaratan Analisis.....	62
1. Uji Normalitas	63
2. Uji Signifikansi dan Linieritas Regresi	66
C. Pengujian Hipotesis.....	73
1. Hipotesis Pertama	74
2. Hipotesis Kedua	75

3. Hipotesis Ketiga	76
D. Pembahasan Hasil Penelitian	78
1. Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja	78
2. Pengaruh Keterikatan Pegawai Terhadap Kinerja	80
3. Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Keterikatan Pegawai	83
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	86
A. Kesimpulan	86
B. Implikasi	87
C. Saran	89
DAFTAR PUSTAKA	93
LAMPIRAN-LAMPIRAN	97
RIWAYAT HIDUP	208

DAFTAR TABEL

Tabel.3.1. Kisi-kisi Instrumen Variabel Kinerja.....	42
Tabel.3.2. Kisi-kisi Instrumen Variabel Komunikasi Organisasi	46
Tabel.3.3. Kisi-kisi Instrumen Variabel Keterikatan Pegawai	50
Tabel.4.1. Distribusi Frekuensi Skor Variabel Kinerja	57
Tabel.4.2. Distribusi Frekuensi Skor Variabel Komunikasi Organisasi.....	59
Tabel.4.3. Distribusi Frekuensi Skor Variabel Keterikatan Pegawai	61
Tabel.4.4. Hasil Pengujian Normalitas Galat Taksiran Regresi.....	65
Tabel.4.5. ANAVA Untuk Uji Signifikansi dan Linieritas Persamaan Regresi $\hat{X}_3 = 42,821 + 0,723X_1$	67
Tabel.4.6. ANAVA Untuk Uji Signifikansi dan Linieritas Persamaan Regresi $\hat{X}_3 = 47,037 + 0,679X_2$	69
Tabel.4.7. ANAVA Untuk Uji Signifikansi dan Linieritas Persamaan Regresi $\hat{X}_2 = 25,587 + 0,701X_1$	71
Tabel.4.8. Matriks Koefisien Korelasi Sederhana Antar Variabel	73
Tabel.4.9. Koefisiensi Jalur Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja.....	74
Tabel.4.10. Koefisiensi Jalur Pengaruh Keterikatan Pegawai Terhadap Kinerja.....	75
Tabel.4.11. Koefisiensi Jalur Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Keterikatan Pegawai	76

DAFTAR GAMBAR

Gambar.3.1. Desain Penelitian	39
Gambar.4.1. Grafik Histogram Variabel Kinerja	58
Gambar.4.2. Grafik Histogram Variabel Komunikasi Organisasi.....	60
Gambar.4.3. Grafik Histogram Variabel Keterikatan Pegawai	62
Gambar.4.4. Grafik Persamaan Regresi $\hat{X}_3 = 42,821 + 0,723 X_1$	68
Gambar.4.5. Grafik Persamaan Regresi $\hat{X}_3 = 47,037 + 0,679X_2$	70
Gambar.4.6. Grafik Persamaan Regresi $\hat{X}_2 = 25,587 + 0,701X_1$	72
Gambar.4.7. Model Empiris Antar Variabel.....	78

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Instrumen Penelitian	99
Lampiran 2. Analisa Validitas dan Reliabilitas.....	116
Lampiran 3. Kisi-Kisi Akhir Instrumen Semua Variabel.....	133
Lampiran 4. Data Mentah Hasil Penelitian Variabel X_1 , X_2 dan X_3	137
Lampiran 5. Statistik Deskriptif.....	145
Lampiran 6. Analisis Statistik Parametris	
a. Normalitas Galat Taksiran	153
b. Perhitungan Jumlah Kuadrat Galat	163
c. Tabel Bantuan Regresi	170
d. Analisis Signifikansi dan Linieritas Regresi	174
e. Perhitungan Analisis Jalur	187
f. Perhitungan Statistik Dengan SPSS 16.00	196

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Kinerja merupakan suatu istilah yang secara umum digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya masa lalu atau yang diproyeksikan dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas suatu manajemen. Kinerja sendiri mengacu pada kadar pencapaian tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan.

Dalam dunia pendidikan kinerja dari setiap pemangku kepentingan adalah kunci demi mencapai tujuan pendidikan. Hal ini dapat diwujudkan dengan bekerja sungguh-sungguh dalam melaksanakan peran dan tugas masing-masing, misalnya masyarakat luas sebagai salah satu elemen penting dalam dunia pendidikan yang sering mengabaikan tugasnya harus bisa memulai sadar akan pentingnya peran budaya yang dibangun olehnya dengan menciptakan lingkungan masyarakat positif dan bertanggung jawab sehingga dapat mendukung penyelenggaraan dan peningkatan kualitas pendidikan. Selain masyarakat ada pendidik dan

tenaga kependidikan, keduanya harus serius dan mampu menyelesaikan setiap beban tugas yang di emban masing-masing.

Salah satu tenaga kependidikan adalah apa yang dikenal sebagai *public servant* atau pegawai pelayan masyarakat yang bertempat tugas di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan (Dindikbud). Dari organisasi satuan kerja pemerintah inilah koordinasi serta penyelenggaraan pendidikan berlangsung di masyarakat.

Secara umum di Indonesia, sesuai informasi yang dikutip dari artikel *World Bank*:

Kelemahan dalam cara-cara daerah mengelola dan menggunakan sumber daya pendidikan tampaknya semakin meningkat. Kajian ini mencatat adanya kemunduran efektifitas sistem pengendalian manajemen. Sebagai contoh, jumlah pemerintah daerah yang secara sistematis mendokumentasikan dan menyebarkan contoh-contoh inovasi dan praktik yang baik turun drastis antara tahun 2009 dan 2012. Dalam hal kemampuan Kantor Dinas Pendidikan untuk merencanakan, menganggarkan, dan memantau sumber daya pendidikan, kajian ini menampilkan gambaran gabungan. Hanya 12 persen dari pemerintah daerah melakukan konsolidasi atas rencana pembangunan sekolah untuk digunakan dalam proses perencanaan pendidikan di daerahnya, tetapi lebih banyak pemerintah daerah yang menetapkan pagu dan prioritas anggaran sebelum menetapkan anggaran tahunan mereka.¹

Dari artikel tersebut dipandang bahwa pengelolaan pendidikan oleh pemerintah daerah masih belum sistematis, yaitu pada pemanfaatan

¹ Worldbank, "Tata Kelola Pemerintah Daerah dan Kinerja Pendidikan di Indonesia: Survei Kualitas Tata Kelola Pendidikan pada 50 Pemerintah Daerah," worldbank.com, <http://www.worldbank.org/in/news/feature/2013/11/26/local-governance-and-education-performance-in-indonesia> (di akses 21 Februari 2015).

sumber daya dan penganggarnya oleh Dinas Pendidikan.

Hal yang sama terjadi di Provinsi Banten, Ratu Tatu Chasanah Wakil Bupati Kabupaten Serang, merasa risih dengan hasil kerja Dindikbud setempat, disampaikannya bahwa dia merasa kecewa karena sampai saat ini program pembebasan lahan untuk pembangunan SMA dan SMK belum mampu direalisasikan Dindikbud padahal anggaran sudah tiga kali dikucurkan oleh Pemerintah Provinsi Banten sejak tahun 2012. Inilah salah satu masalah yang dihadapi dalam dunia pendidikan, yaitu kinerja pegawai yang berada dalam satuan kerja pemerintah dalam hal penyelenggaraan pendidikan. Pernyataan Tatu ini sebagai mana dikutip dari pernyataannya berikut:

Wakil Bupati Ratu Tatu Chasanah mewacanakan pengalihan anggaran pembangunan gedung sekolah yang dialokasikan pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan (Dindikbud) Kabupaten Serang. Pernyataan ini dilontarkan lantaran ia kecewa bahwa sampai saat ini program pembebasan lahan untuk pembangunan SMA dan SMK belum mampu direalisasikan Dindikbud. Padahal, anggaran sudah tiga kali diluncurkan dari Pemerintah Provinsi (Pemprov) Banten sejak 2012. . . . Tatu pun mengaku kecewa lantaran molornya kegiatan pembebasan lahan.²

Kritik ini menunjukkan indikasi bahwa terdapat permasalahan pada kinerja Dindikbud Kabupaten Serang. Tidak hanya datang dari pihak pimpinan, kinerja Dindikbud juga dikritik oleh Mansur, anggota Dewan

² Ratu Tatu Chasanah, "Rp 12 M Dana Rehab Sekolah Tak Dipakai," Radar Banten, <http://www.radarbanten.com/read/berita/10/25988/Rp12-M-Dana-Rehab-Sekolah-Tak-Dipakai.html> (di akses 22 Februari 2015).

Perwakilan Rakyat Daerah (DPR-D) Kabupaten Serang yang juga mantan ketua panitia khusus Laporan Keterangan Pertanggungjawaban (LKPJ) Bupati Tahun Anggaran 2013, yang menilai kinerja Dindikbud masih rendah. Sebagaimana dikutip dari pernyataan Mansur berikut ini:

Sementara, berkaitan dengan data indeks pendidikan di Kabupaten Serang, kata Mansur, baik data yang menjelaskan mengenai rata-rata lama sekolah, angka melek huruf, angka partisipasi kasar/murni sekolah untuk tingkat SD, SMP maupun SMA/SMK, beberapa diantaranya kurang diyakini kebenarannya. “Khususnya berkaitan dengan angka melek huruf dengan capaian 99,12 persen, data tersebut tidak akurat dengan kondisi dilapangan,” ungkapnya. Mansur mengatakan, indikator makro standar kinerja tercapai atau tidak tercapainya itu dapat dilihat di target 2013, yang tidak tercapai diantaranya capaian IPM sebesar 70,31 dari yang ditargetkan sebesar 72,37, pengangguran terbuka 13,20 dari yang ditargetkan sebesar 11,42, kesehatan 66,03 dari yang ditargetkan 70, usia harapan hidup sebesar 64,62 dari yang ditargetkan sebesar 67. Ada juga yang tercapai seperti laju pertumbuhan ekonomi, angka kemiskinan yang lebih kecil dari target. “Dalam hal ini kami melihat variabel yang berpengaruh itu IPM, itu terkait kinerja pendidikan yang harus dievaluasi sejauh mana kinerja pejabat-pejabatnya. Di bidang kesehatan juga dilihat variabel capaiannya, dinas PU juga, kami menyoroti dinas yang besar dan banyak bersentuhan dengan masyarakat langsung,” ujar Mansur.³

Dari pandangannya, Mansur mengemukakan bahwa data indeks pendidikan di Kabupaten Serang mengenai rata-rata lama sekolah, angka melek huruf, angka partisipasi kasar/murni sekolah untuk tingkat SD, SMP maupun SMA/SMK, beberapa diantaranya kurang diyakini kebenarannya. Selain itu Mansur juga menilai bahwa dengan tidak

³ Mansur, “Bupati Serang Didesak Evaluasi Pejabat,” Kabar Banten, <http://kabar-banten.com/news/detail/19256> (di akses 22 Februari 2015).

tercapainya indikator makro standar kinerja berdasarkan target Dindikbud tahun 2013 untuk capaian Indeks Pembangunan Manusia IPM, maka Mansur menyarankan untuk dilakukan evaluasi untuk pejabat-pejabat yang terkait, dalam hal ini adalah Dindikbud.

Pandangan tentunya datang dari berbagai kalangan namun dukungan dan harapan agar mampu ditingkatkan kinerja Dindikbud Kabupaten Serang juga perlu sebagaimana disampaikan Heri Azhari, Ketua Komisi II DPRD Kabupaten Serang. Hal ini sebagaimana di kutip dari Radar Banten, "Heri berharap, pejabat yang akan menduduki jabatan kepala Dindikbud nanti, mampu melakukan kinerja yang lebih baik agar cita-cita Pemkab Serang mencerdaskan masyarakat bisa berjalan."⁴

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja antara lain adalah efikasi diri, kepuasan kerja, keterikatan karyawan, kepemimpinan, penghargaan, desain kerja, stres, motivasi, pengambilan keputusan, karakteristik tim, budaya organisasi, komunikasi organisasi dan iklim organisasi.

Berdasar pada pemikiran dari uraian di atas, maka peneliti terdorong melanjutkan penilaian kinerja pegawai Dindikbud Kabupaten Serang dalam suatu penelitian tentang pengaruh komunikasi organisasi dan

⁴ Heri Azhari, "Persoalan Numpuk, Jabatan Kepala Dindikbud Malah Dikosongkan," Radar Banten, <http://www.radarbanten.com/read/berita/10/16577/Persoalan-Numpuk-Jabatan-Kepala-Dindikbud-Malah-Dikosongkan.html> (di akses 22 Februari 2015).

keterikatan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Serang. Hal ini disandarkan pada pemikiran sebagaimana yang dikemukakan pada beberapa paragraf sebelumnya bahwa kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Serang masih rendah. Peneliti yakin bahwa peningkatan kinerja adalah solutif dalam meningkatkan kualitas penyelenggaraan pendidikan nasional.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan pemikiran yang diuraikan pada latar belakang, maka lebih spesifik dapat dikemukakan beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja. Faktor-faktor yang dapat menurunkan kinerja ini antara lain efikasi diri yang tidak terkelola dengan baik, kepuasan kerja yang menurun, keterikatan pegawai, kepemimpinan, penghargaan, desain kerja, stres, motivasi, pengambilan keputusan, karakteristik tim, budaya organisasi, komunikasi organisasi dan iklim organisasi yang tidak sesuai.

Dari beberapa faktor tersebut kemudian dipilih dan diseleksi mana yang paling tepat dilakukan penelitian kepada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Serang.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang dikemukakan di atas, penelitian ini diarahkan untuk menjelaskan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kinerja. Karena luasnya cakupan permasalahan, penelitian ini, dibatasi untuk mengetahui pengaruh komunikasi organisasi dan keterikatan pegawai terhadap kinerja. Pegawai yang akan menjadi sasaran penelitian, dibatasi pada pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Serang.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang, identifikasi masalah, dan pembatasan masalah tersebut di atas, maka dapat dikemukakan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah komunikasi organisasi berpengaruh langsung terhadap kinerja?
2. Apakah keterikatan pegawai berpengaruh langsung terhadap kinerja?
3. Apakah komunikasi organisasi berpengaruh langsung terhadap keterikatan pegawai?

E. Kegunaan Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat berguna baik secara teoritis dan praktis.

1. Kegunaan Teoritis

- a. Secara teoritis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi bagi pengembangan khazanah keilmuan manajemen khususnya Manajemen Pendidikan;
- b. Memperkaya literatur tentang pengembangan Sumber Daya Manusia bagi para peneliti berikutnya, masyarakat, dan *stakeholders* Manajemen Pendidikan.

2. Kegunaan Praktis

- a. Penelitian ini juga diharapkan dapat berguna bagi para pegawai dan pihak terkait lainnya yang membutuhkan ilustrasi riil dengan permasalahan yang diteliti.
- b. Merekomendasikan alternatif pemecahan masalah yang analog dengan pendekatan empirik.
- c. Bentuk kontribusi bagi almamater dalam pengembangan ilmu Manajemen Pendidikan.

BAB II

KAJIAN TEORETIK

A. Deskripsi Konseptual

1. Kinerja

Kinerja merupakan istilah dari konsep untuk kata *performance* dari bahasa Inggris, dalam beberapa literatur sering juga disebut dengan *job performance* atau *work performance* yang secara umum diterjemahkan sebagai hasil kerja. Menurut Jex, "*job performance is a deceptively simple term at the most general level, it can be defined simply as all of the behaviors employees engage in while at work.*"¹ Kinerja merupakan sebuah istilah yang sederhana pada tingkat yang paling umum, dan dapat didefinisikan sebagai perilaku positif karyawan dalam bekerja.

Kirkpatrick menyebutkan, "*performance is what is expected of a fully qualified and experienced person in the assigned position.*"² Dalam tulisannya ini Kirkpatrick menjelaskan bahwa kinerja adalah apa yang diharapkan dari kualifikasi penuh dan pengalaman seseorang dalam posisi yang ditugaskan.

¹ Steve M. Jex, *Organizational Psychology* (New York: John Weley&Sons, 2002), h. 88.

² Donald L. Kirkpatrick, *Improving Employee Performance Through Appraisal and Coaching 2nd Edition* (New York: AMACOM, 2006), h. 227.

Pendapat senada menurut Armstrong yaitu, *“performance is measured in several dimensions in terms of the competencies required to achieve the target level of performance in a particular job or at a particular level in the organization.”*³ Dari pendapat Armstrong dapat dijelaskan bahwa kinerja adalah ukuran dari beberapa dimensi dalam istilah dari kompetensi yang di butuhkan untuk mencapai tingkat dari target kinerja dalam beberapa pekerjaan atau tingkat tertentu dalam organisasi.

Gibson mendefinisikan kinerja sebagai *“the outcome of job relate to the organization such as quality, efficiency, and other criteria of effectiveness.”*⁴ Pendapat menyampaikan bahwa kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang berhubungan kepada organisasi meliputi kualitas, efisiensi, dan kriteria lainya dari efektivitas.

Sedangkan pendapat lain dari yaitu Colquitt, Le Pine, dan Wesson, *“job performance is formally defined as the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatif, to organizational goal accomplishment.”*⁵ Dalam penjelasan ini dikemukakan bahwa kinerja secara formal didefinisikan sebagai nilai

³ Michael Armstrong, *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice 10th Edition* (London: Kogan Page, 1977), h. 431.

⁴ James L. Gibson et. al., *Organizational Behavior and Management: Behavior, Structure, Processes 14th Edition* (New York: McGraw-Hill Irwin, 2012), h. 374.

⁵ Colquitt, Le Pine, dan Wesson, *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in The Work Place* (New York: McGrawHill Companies, 2011), h. 35.

dari kumpulan perilaku pegawai yang berkontribusi baik secara positif maupun negatif, untuk pencapaian tujuan organisasi.

Memperhatikan definisi yang dikemukakan oleh Colquitt, Le Pinne dan Wasson memberikan peneliti pemahaman yang semakin sangat tajam bahwa kinerja seseorang itu harus dihargai secara baik terlepas dari apa dan bagaimana suatu pekerjaan yang dilaksanakannya, karena yang paling utama dalam penjelasan diatas ialah kontribusi seseorang terhadap tujuan organisasi telah dilaksanakan dengan baik sekalipun menggunakan cara yang positif maupun negatif.

Menurut Robbins, bahwa *“employee performance is as a function of the interaction of ability and motivation; that is performance.”*⁶ Menjelaskan kinerja karyawan adalah sebagai fungsi oleh interaksi dari kemampuan dan motivasi; itulah kinerja.

Sedangkan di dalam buku yang berbeda Robbins dan Judge menulis *“task performance is one of the primary individual level outcomes in organizational behavior. task performance is measured by the number and quality of the work they produce.”*⁷ Menjelaskan bahwa kinerja adalah salah satu dari tingkat dasar *outcomes* individu dalam perilaku organisasi. Kinerja di ukur dengan angka dan kualitas dari

⁶ Stephen P. Robbins, *Organization Behavior: Concepts, Controversies and Applications* (New Jersey: Prentice-Hall, 1991), h. 219.

⁷ Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior 15th Edition* (New Jersey: Pearson Education, 2013), h. 26.

pekerjaan mereka. Dengan kata lain bahwa kinerja seseorang dapat dilihat dan dinilai dari proses kerjanya terhadap pekerjaan sehingga dapat terlihat bagaimana tujuan organisasi itu akan berjalan dengan baik atau tidaknya.

Menurut pendapat Milkovich dan Boudreau menyebutkan bahwa *“performance reflects the organization’s success, so it is perhaps the most obvious employee characteristic to measure.”*⁸ Dijelaskan bahwa Kinerja mencerminkan kesuksesan organisasi, itu mungkin untuk mengukur karakteristik dasar karyawan.

Berbeda dengan Mynatt yang lebih rinci menjelaskan, *“job performance is essentially determined by the ability of an individual to do a particular job and the effort the individual is willing to put forth in performing the job.”*⁹ Dipahami bahwa secara rinci kinerja pada dasarnya ditentukan oleh kemampuan seorang individu untuk melakukan pekerjaan tertentu dan upaya individu bersedia untuk diajukan dalam melakukan pekerjaan.

Sedangkan menurut pendapat Locke *“job performance is conceptualized in the workplace stems in part from this planning process. Historically, job performance was defined by a series of task*

⁸ George T. Milkovich dan John W. Boudreau, *Human Resouse Management* (USA: Times Mirror Higher Education Group, 1997), h. 99.

⁹ Jenai Mynatt, *et. al, Encyclopedia Of Management 6th Edition* (USA: Gale Cengage Learning, 2009), h. 253.

*statements that were derived from job descriptions.*¹⁰ Kinerja dikonseptualisasikan sebagian berasal dari proses perencanaan di tempat kerja. Secara historis, kinerja didefinisikan oleh serangkaian pernyataan tugas yang berasal dari pekerjaan yang di deskripsikan.

Pynes menjelaskan bahwa *“job performance is characterized by the ability and willingness to cope with uncertain, new, and rapidly changing conditions on the job.”*¹¹ Di mana kinerja yang dijelaskan merupakan karakteristik dari kemampuan dan kemauan untuk mengatasi kondisi yang tidak pasti, baru, dan berubah dengan cepat pada pekerjaan.

Dari penjelasan berbagai konsep di atas, maka dapat disintesis kinerja adalah perilaku seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan dari organisasi, dengan indikator yaitu: (1) melakukan tugas di bidang pekerjaannya, (2) pencapaian target pekerjaan, dan (3) kualitas hasil kerja.

2. Komunikasi Organisasi

Komunikasi organisasi, sebagai suatu disiplin telah berusia beberapa dekade, dengan studi moderen dari subjek yang diadakan

¹⁰ Edwin Locke, *Handbook of Principles of Organizational Behavior* (West Sussex: John Wiley & Sons, 2009), h. 86.

¹¹ Joan E. Pynes, *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations* (San Francisco: Jossey-Bass, 2004), h. 205.

hingga saat ini yang dimulai sejak akhir tahun 1930-an. Di dalam komunikasi organisasi diperhatikan bagaimana makna orang menganggapi pesan, komunikasi verbal dan nonverbal, keterampilan komunikasi, efektivitas komunikasi dalam organisasi, dan bagaimana makna yang menyimpang atau berubah sementara orang bertukar pesan, baik jaringan formal dan informal. Hal ini adalah sesuai dengan pendapat Dennis Tourish dan Owen Hargie berikut:

*Organizational communication, as a discipline, is now many decades old, with the 'modern' study of the subject generally held to date from the late 1930s (Tompkins and Wanca-Thibault, 2001). Typically, it looks at how people ascribe meanings to messages, verbal and nonverbal communication, communication skills, the effectiveness of communication in organizations, and how meanings are distorted or changed while people exchange messages, in both formal and informal networks.*¹²

Komunikasi organisasi, sebagai bagian dari penelitian dan praktek, memiliki pertanyaan biasanya istimewa dari efektivitas dan efisiensi atas pertanyaan etika dan nilai-nilai.

Pada bukunya, Schermerhorn *et.al.*, menuliskan bahwa, *“organizational communication is the specific process through which information moves and is exchanged within an organization.”*¹³ Ini

¹² Dennis Tourish dan Owen Hargie, *Key Issues in Organizational Communication* (London: Routledge, 2004), h. 10.

¹³ John R. Schermerhorn, *et. al.*, *Organizational Behavior 11th Edition* (New Jersey: John Wiley & Sons, 2010), h. 272.

memuat penjelasan yaitu komunikasi organisasi adalah proses spesifik di mana informasi bergerak dan dipertukarkan dalam suatu organisasi.

Stephen P. Robbins dan Mary Coulter memiliki pendapat tersendiri dalam mendefinisikan komunikasi organisasi, sebagaimana dalam tulisnya, “. . . *organizational communication, which is all the patterns, networks, and systems of communication within an organization.*”¹⁴ Bahwa komunikasi organisasi, yaitu adalah semua pola, jaringan, dan sistem komunikasi dalam suatu organisasi.

Gary Dessler dan Jean Philips menjelaskan definisi komunikasi organisasi dalam tulisannya berikut:

*Organizational communication is an exchange of information that creates a common basis of understanding and feeling among two or more individuals or groups in an organization. Organizational communication can move in a variety of directions and can be formal or informal in nature.*¹⁵

Komunikasi organisasi adalah pertukaran informasi yang menciptakan dasar umum pemahaman dan perasaan di antara dua atau lebih individu atau kelompok dalam suatu organisasi. Komunikasi organisasi dapat bergerak dalam berbagai arah dan dapat berupa formal atau informal sifatnya.

¹⁴ Stephen P. Robbins dan Mary Coulter, *Management 11th Edition* (New Jersey: Pearson Education, 2012), h. 405.

¹⁵ Gary Dessler dan Jean Philips, *Managing Now* (Boston: Houghton Mifflin Company, 2008), h. 443.

Definisi komunikasi organisasi diuraikan oleh Joann Keyton dalam tulisannya berikut:

*Thus, organizational communication is a complex and continuous process through which organizational members create, maintain, and change the organization by communicating verbally, nonverbally, electronically, and in writing with individuals and groups of people engaged in roles as internal and external stakeholders.*¹⁶

Keyton menjelaskan dengan rinci bahwa, komunikasi organisasi adalah proses yang kompleks dan berkelanjutan di mana anggota organisasi menciptakan, memelihara, dan mengubah organisasi dengan berkomunikasi secara verbal, nonverbal, elektronik, dan secara tertulis dengan individu dan kelompok orang yang terlibat dalam peran sebagai pemangku kepentingan internal dan eksternal.

Pendapat selanjutnya yaitu dari Kathleen M. Immordino yang pada bukunya mencatat, *“organizational communication: The process through which members of the organization share information to create meaning.”*¹⁷ Komunikasi organisasi yaitu sesuatu yang melalui proses di mana anggota berbagi informasi organisasi untuk menciptakan makna.

¹⁶ Joann Keyton, *Communication and Organizational Culture: a Key to Understanding Work Experience* (California: Sage Publication, 2005), h. 17.

¹⁷ Kathleen M. Immordino, *Organizational Assessment and Improvement In The Public Sector* (New York: CRC Press, 2010), h. 207.

Lebih lanjut menurut Kathleen pentingnya komunikasi organisasi adalah dapat menentukan alur informasi, sesuai dengan tulisannya yang dikutip berikut:

*Organizational communication is the vehicle through which knowledge and information are disseminated, and, in large part, it determines how work gets done, how decisions are made, who has access to information, and, sometimes more importantly, who does not.*¹⁸

Dari penjelasannya komunikasi organisasi dijelaskan sebagai kendaraan organisasi yang komunikasi organisasi ini, pengetahuan dan informasi yang disebarkan, dan, sebagian besar, hal ini menjadi penentu bagaimana suatu pekerjaan dilaksanakan bagaimana suatu keputusan dibuat, serta penentuan siapa yang memiliki akses terhadap informasi, dan, terkadang atau lebih penting lagi, siapa yang tidak memiliki akses terhadap informasi.

Lain lagi dengan pendapat Joseph Champoux yang menekankan pengiriman pesan di dalam kegiatan komunikasi organisasi sebagaimana dikutip berikut, "*organizational communication includes the purpose, flow, and direction of messages and the media used for those messages.*"¹⁹ Komunikasi organisasi meliputi tujuan,

¹⁸ *Ibid.*

¹⁹ Joseph Champoux, *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations 4th Edition* (New York: Routledge, 2004), h. 321.

aliran, dan arah pesan dan media yang digunakan untuk pesan tersebut.

Chuck Williams menulis, *“organizational communication depends on the communication process, formal and informal communication channels, one-on-one communication, and nonverbal communication.”*²⁰ Hal berarti bahwa komunikasi organisasi tergantung pada proses komunikasi, saluran komunikasi formal dan informal, komunikasi satu lawan satu, dan komunikasi nonverbal.

Pentingan komunikasi organisasi diuraikan oleh Dennis Tourish dan Owen Hargie, berikut dikutip:

*Thus, it is essential for organizations to monitor, or audit, the effectiveness of their communications. One problem with many organizational mission statements is that they lack mission control . . . Feedback is essential for effective performance. This means that organizations must regularly assess how well they are communicating with their publics. The main method whereby this is achieved is through some form of audit . . . In conclusion, it is therefore abundantly clear that the measurement and monitoring of communication is a key issue for all organizations.*²¹

Penting bagi organisasi untuk memantau, atau audit, efektivitas komunikasi (organisasi) mereka. Satu masalah dari banyak pernyataan mengenai misi organisasi adalah bahwa organisasi tidak memiliki kontrol misi. Umpan balik sangat penting untuk kinerja yang efektif. Ini

²⁰ Chuck Williams, *Management 5th Edition* (Ohio: Cengage Learning, 2004), h. 567.

²¹ Tourish dan Hargie, *op. cit.*, h. 251.

berarti bahwa organisasi harus secara teratur menilai seberapa baik mereka berkomunikasi dengan anggotanya. Metode utama ini bisa dicapai dengan melalui beberapa bentuk audit. Kesimpulannya, oleh karena itu sangat jelas bahwa pengukuran dan pemantauan komunikasi merupakan isu utama bagi semua organisasi.

Griffin dan Moorhead menjelaskan bentuk umum yang ditemui dalam komunikasi organisasi, yaitu:

*The most prevalent form of organizational communication is oral. Oral communication takes place everywhere—in informal conversations, in the process of doing work, in meetings of groups and task forces, and in formal speeches and presentations.*²²

Bentuk yang paling umum dari komunikasi organisasi adalah lisan. Komunikasi lisan terjadi di mana saja, baik dalam percakapan informal, dalam proses melakukan pekerjaan, dalam pertemuan kelompok dan gugus tugas, dan dalam pidato formal dan presentasi.

Pendapat ini kemudian tutup dengan kesimpulan oleh Griffin dan Moorhead, bahwa:

People in organizations communicate through written, oral, and nonverbal means. Written communications include letters, memos, e-mail, reports, and the like. Oral communication is the type most commonly used. Personal elements, such as facial

²² Ricky W. Griffin dan Gregory Moorhead, *Organizational Behavior: Managing People and Organizations 11th Edition* (Ohio: Cengage Learning, 2014), h. 297.

*expressions and body language, and environmental elements, such as office design, are forms of nonverbal communication.*²³

Orang-orang di organisasi berkomunikasi melalui tulisan, lisan, dan sarana nonverbal. Komunikasi tertulis meliputi surat, memo, email, laporan, dan sejenisnya. Komunikasi lisan adalah jenis yang paling umum digunakan. Unsur pribadi, seperti ekspresi wajah dan bahasa tubuh, dan unsur-unsur lingkungan, seperti desain kantor, adalah bentuk komunikasi nonverbal.

Joseph Champoux juga sama dalam memandang bentuk komunikasi di dalam organisasi yang disebutkannya yaitu komunikasi nonverbal, seperti yang dapat disimak pada pendapatnya berikut:

*Verbal and nonverbal communication are the two major types of communication found in organizational communication processes. Verbal communication includes oral, written, and electronic forms of communication. Nonverbal communication includes eye movements, gestures, facial expressions, tone of voice, and the like.*²⁴

Komunikasi verbal dan nonverbal adalah dua jenis utama dari komunikasi yang ditemukan dalam proses komunikasi organisasi. Komunikasi verbal meliputi lisan, tertulis, dan bentuk-bentuk

²³ *Ibid.*, h. 315.

²⁴ Joseph Champoux, *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations 4th Edition* (New York: Routledge, 2004), h. 323.

komunikasi elektronik. Komunikasi nonverbal meliputi gerakan mata, gerak tubuh, ekspresi wajah, nada suara, dan sejenisnya.

Pada era digital yang lebih yang lebih maju ini, Joseph Champoux menambahkan bahwa komunikasi organisasi mengalami revolusi. Berikut pendapatnya:

Today, every imaginable sort of information—including text, numbers, still and moving pictures, and sound—is being converted into a digital format. This process has meant nothing short of a revolution for the computer, telecommunications, consumer electronics, publishing, and entertainment industries. Organizational communication, already significantly reshaped by computer technology, is undergoing its own revolutionary change.²⁵

Saat ini, setiap jenis informasi yang dapat dibayangkan baik teks, angka, gambar bergerak, dan suara, sedang diubah menjadi format digital. Proses ini berarti tidak kekurangan suatu revolusi bagi industri komputer, telekomunikasi, elektronik konsumen, penerbitan, dan hiburan. Komunikasi organisasi, sudah secara signifikan dibentuk kembali oleh teknologi komputer, komunikasi organisasi sedang mengalami perubahan revolusionernya sendiri.

Namun demikian tetap perlu diperhatikan bahwa di dalam organisasi Schermerhorn *et. al.*, memberikan pendapat agar tetap menjaga prinsip dari komunikasi organisasi, yaitu:

²⁵ Robert Kreitner, *Management 8th Edition* (New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2009), h. 316.

Another key element of organizational communication associated with hierarchical organizing principles is status differences. Status differences create potential communication barriers between persons of higher and lower ranks. On the one hand, given the authority of their positions, managers may be inclined to do a lot of “telling” but not much “listening.”²⁶

Dimaksudkan dalam penjelasan ini bahwa elemen kunci yang lain dari komunikasi organisasi terkait dengan prinsip-prinsip pengorganisasian hirarkis adalah perbedaan status. Perbedaan status menciptakan hambatan komunikasi potensial antara orang-orang dari peringkat yang lebih tinggi dan lebih rendah. Di satu sisi, diberi wewenang posisi mereka, manajer mungkin cenderung untuk lebih banyak “mengatakan” (atau lebih banyak memberi perintah) tapi tidak banyak “mendengarkan.”

Eric M. Eisenberg, H.L. Goodall Jr., dan Angela Trethewey kemudian menyimpulkan hal penting seputar pemahaman tentang komunikasi organisasi, bahwa:

Of the various conceptions of organizational communication, four have attracted the greatest number of adherents: (1) communication as information transfer, (2) communication as transactional process, (3) communication as strategic control, and (4) communication as a balance of creativity and constraint.²⁷

²⁶ Schermerhorn, *op. cit.*, h. 268.

²⁷ Eric M. Eisenberg, H.L. Goodall Jr., dan Angela Trethewey, *Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint* (Boston: Bedford, 2010), h. 26.

Dari berbagai konsep komunikasi organisasi, terdapat empat pemahaman yang telah paling banyak dirujuk: (1) komunikasi sebagai transfer informasi, (2) komunikasi sebagai proses transaksional, (3) komunikasi sebagai pengendalian strategis, dan (4) komunikasi sebagai keseimbangan kreativitas dan kendala.

Memperhatikan uraian konsep di atas, maka dapat disintesis komunikasi organisasi adalah proses pertukaran informasi di dalam organisasi melalui anggota organisasi, dengan indikator (1) pola komunikasi, (2) jaringan komunikasi, dan (3) sistem komunikasi.

3. *Employee Engagement (Keterikatan Pegawai)*

Setiap organisasi dimasa kini harus berbenah memasuki babak baru dalam mencapai efektifitas dan efisiensinya. Kini tidak hanya kehandalan personelnnya di dalam bidang-bidang tertentu yang dibutuhkan organisasi, namun lebih dari itu dibutuhkan individu-individu yang memiliki motivasi dari dalam diri, berekspsi melalui pekerjaan, dan puas terhadap organisasinya. Memperhatikan hal ini, keterikatan merupakan apa yang dibutuhkan, sebagaimana dikutip dari Richard L. Daft:

Engaged employees are more satisfied and motivated because they feel appreciated by their supervisors and the organization,

*and they thrive on work challenges rather than feeling frustrated by them.*²⁸

Bahwa karyawan yang terikat lebih merasa puas dan termotivasi karena mereka merasa dihargai oleh atasan mereka dan organisasi, dan mereka berkembang terhadap tantangan kerja dari pada frustrasi oleh pekerjaan itu.

Lebih mendasar Richard L. Daft menuliskan, *“engagement means that people involve and express themselves in their work, going beyond the minimum effort required.”*²⁹ Keterikatan berarti bahwa orang-orang yang terlibat dan mengekspresikan diri dalam pekerjaan mereka, melampaui upaya minimum yang diperlukan.

Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge mengemukakan, *“employee engagement is an individual’s involvement with, satisfaction with, and enthusiasm for the work he or she does.”*³⁰ Dipandang bahwa keterikatan pegawai adalah keterlibatan individu dengan, kepuasan, dan antusiasme untuk pekerjaan yang dia lakukan.

Brad Federman menekankan adanya tingkat komitmen dan lamanya seseorang bekerja untuk organisasi di dalam keterikatan pegawai, hal tersebut sebagaimana dalam pendapatnya berikut:

²⁸ Richard L. Daft, *Management 8th Edition* (Ohio, Thomson Higher Education, 2008), h. 547.

²⁹ *Ibid.*, h. 523.

³⁰ Robbins dan Judge, *op. cit.*, h. 77.

After much deliberation and research, we have defined employee engagement as: The degree to which a person commits to an organization and the impact that commitment has on how profoundly they perform and their length of tenure.³¹

Setelah banyak pertimbangan dan penelitian, keterikatan pegawai didefinisikan sebagai tingkat di mana seseorang komit kepada suatu organisasi dan komitmen itu memiliki dampak tentang bagaimana secara mendalam mereka bekerja dan panjang masa jabatannya.

Definisi lainnya adalah dari Paul L. Marciano yang menulis:

Employee engagement is a heightened emotional and intellectual connection that an employee has for his/her job, organization, manager, or co workers that, in turn, influences him/ her to apply additional discretionary effort to his/her work.³²

Keterikatan pegawai adalah hubungan emosional dan intelektual tinggi bahwa seorang karyawan memiliki pekerjaannya, organisasi, manajer, atau rekan kerja yang, pada gilirannya, mempengaruhi dia untuk menerapkan upaya diskresioner (atau kehendak sukarela) tambahan dalam pekerjaannya.

Serupa dengan penjelasan di atas, Sarah Cook mendefinisikan keterikatan, sebagai berikut:

³¹ Brad Federman, *Employee Engagement: A Roadmap for Creating Profits, Optimizing Performance, and Increasing Loyalty* (San Francisco: Jossey-Bass, 2009), h. 22.

³² Paul L. Marciano, *Carrots and Sticks Don't Work Build a Culture of Employee Engagement with the Principles of RESPECT* (New York: McGraw-Hill, 2010), h. 57.

*Employee engagement is personified by the passion and energy employees have to give of their best to the organization to serve the customer. It is all about the willingness and ability of employees to give sustained discretionary effort to help their organization succeed.*³³

Bahwa keterikatan pegawai adalah personifikasi dari semangat dan energi karyawan yang harus memberikan kemampuan terbaik mereka kepada organisasi untuk melayani pelanggan. Ini semua adalah tentang kehendak dan kemampuan karyawan untuk memberikan upaya diskresioner (atau kebijaksanaan) berkelanjutan untuk membantu organisasi mereka berhasil.

Selain itu definisi lainnya yaitu dari Bevan di dalam buku Michael Armstrong yang dikutip peneliti berikut ini:

*An engaged employee as defined by Bevan et al. (1997) is someone 'who is aware of business context, and works closely with colleagues to improve performance within the job for the benefit of the organization'.*³⁴

Dari definisi Bevan bahwa seorang karyawan yang terikat adalah seseorang yang menyadari konteks bisnis, dan bekerja sama dengan rekan-rekan untuk meningkatkan kinerja dalam pekerjaan untuk kepentingan organisasi.

³³ Sarah Cook, *The Essential Guide to Employee Engagement: Better Business Performance Through Staff Satisfaction* (London: Kogan Page, 2008), h. 3.

³⁴ Michael Armstrong, *A Handbook of Human Resource Management Practice 11th Edition* (London: Kogan Page, 2009), h. 337.

Harter *et al.*, di dalam Debra L. Nelson dan Cary L. Cooper menulis lebih singkat, "*Harter et al. (2003) have recently defined employee engagement as 'a combination of cognitive and emotional antecedent variables in the workplace'*".³⁵ Yaitu keterikatan pegawai dipandang sebagai kombinasi variabel yang kognitif dan emosional di tempat kerja.

Debra L. Nelson dan Cary L. Cooper juga mengemukakan definisi lainnya mengenai keterikatan, seperti dalam kutipan berikut:

Another firm of management consultants, Towers Perrin (2007), adopts a similar approach when it defined employee engagement as 'the extent to which employees put discretionary effort into their work, beyond the minimum to get the job done, in the form of extra time, brainpower or energy'.³⁶

Dijelaskan bahwa Towers Perrin, suatu perusahaan konsultan manajemen, mendefinisikan keterikatan pegawai sebagai sejauh mana karyawan menempatkan usaha diskresioner (atau kehendak sukarela) dalam pekerjaannya, melampaui usaha minimum untuk mendapatkan pekerjaan yang dilakukan, dalam bentuk perpanjangan waktu, kekuatan otak atau energi.

Macey, *et. al.*, memandang hal ini dengan serupa sesuai dengan tulisannya bahwa, "*engagement is an individual's sense of*

³⁵ Debra L. Nelson dan Cary L. Cooper, *Positive Organizational Behavior* (London: Sage Publications, 2007), h. 146.

³⁶ Armstrong, *op. cit.*, h. 338.

*purpose and focused energy, evident to others in the display of personal initiative, adaptability, effort, and persistence directed toward organizational goals.*³⁷ Keterikatan adalah akal seorang individu terhadap tujuan dan energi yang terfokus, nyata bagi orang lain dalam tampilan inisiatif pribadi, kemampuan beradaptasi, usaha, dan ketekunan diarahkan untuk tujuan organisasi.

Brad Federman kemudian lebih lengkap menjelaskan tiga aspek utama pada keterikatan pada tingkat yang tinggi sebagaimana dikutip berikut ini:

- Three central aspects of high employee engagement levels are*
- a) Clearer Connections: Individuals fortify commitment based on increasing the number and strength of the connections or mutually beneficial bonds with their work and environment.*
 - b) Improved Trust: Employees are able to be more present and focus on the needs of others, causing them to build high - trust relationships with internal and external customers.*
 - c) Increased Resourcefulness: Employees are able to see opportunities, as opposed to just managing risks, causing them to drive themselves and the business forward as they feel a sense of ownership.*³⁸

Dijelaskan bahwa terdapat tiga aspek utama dari tingkat keterlibatan pegawai yang tinggi, yaitu:

³⁷ William H. Macey, Benjamin Schneider, Karen M. Barbera, dan Scott A. Young, *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage* (West Sussex: John Wiley & Sons, 2009), h. 7.

³⁸ Federman, *op. cit.*, h. 229.

- a) Koneksi lebih jelas: yaitu individu memperkokoh komitmen berdasarkan pada peningkatan jumlah dan kekuatan koneksi atau ikatan yang saling menguntungkan dengan pekerjaan dan lingkungan mereka.
- b) Peningkatan Kepercayaan: di mana karyawan dapat lebih hadir dan fokus pada kebutuhan orang lain, menyebabkan mereka untuk membangun hubungan kepercayaan yang tinggi dengan pelanggan internal dan eksternal.
- c) Peningkatan akal daya: yaitu karyawan dapat melihat peluang, dibandingkan dengan hanya pengelolaan risiko, menyebabkan mereka untuk mendorong diri mereka sendiri dan suatu urusan ke depan karena mereka rasa kepemilikan.

Dalam rangka menciptakan budaya di mana keterlibatan karyawan dianut dan merupakan tanggung jawab bersama, setiap karyawan harus dididik tentang keterikatan dan perannya. Setiap karyawan perlu mengetahui seberapa besar dampak yang ia miliki terhadap keberhasilan organisasi, tim, dan rekan kerja. Karyawan harus bergerak sepanjang pada proses dari tidak berdaya hingga menjadi kuat atau kian *engaged* (terikat). Karakteristik individu *engaged* (terikat) dibandingkan korban (*disengaged*) terlihat pada grafik berikut:

<i>Engaged</i>	<i>Victim or Disengaged</i>
<i>Confidence</i>	<i>Apprehension</i>
<i>Opportunity</i>	<i>Risk</i>
<i>Growth</i>	<i>Stagnation</i>
<i>Innovation</i>	<i>Status quo</i>
<i>Committed</i>	<i>Indifferent</i>
<i>Authentic</i>	<i>Fake</i>
<i>Ownership</i>	<i>Blame</i>
<i>Creative and resourceful</i>	<i>Unimaginative</i>

Gambar 2.1. Karakteristik pegawai *engaged* (terikat) dibandingkan tidak terikat (*disengaged*)³⁹

Berdasarkan deskripsi konsep di atas, dapat disintesis keterikatan pegawai adalah kerelaan karyawan memberikan usaha diskresioner untuk kesuksesan organisasi, dengan indikator (1) antusiasme dalam bekerja, (2) inisiatif, (3) memberikan bantuan dalam pekerjaan, dan (4) bekerja melampaui upaya minimum.

B. Hasil Penelitian yang Relevan

Penelitian mengenai kinerja telah banyak dilakukan. Dalam dunia pendidikan, guru adalah yang paling populer dijadikan sebagai dengan

³⁹ Brad Federman, *Employee Engagement: A Roadmap for Creating Profits, Optimizing Performance, and Increasing Loyalty* (San Francisco, Jossey-Bass, 2009), h. 190.

unit analisis. Sebagaimana dalam penelitian yang termuat pada International Journal of Marketing Studies, dengan judul *The Factors Of Affecting The Performance Of The Teachers' Of State Vocational High School* Penelitian ini ditulis oleh Hary Susanto. Penelitian ini mencatat bahwa:

This study aims to search for the magnitude of, the effect of: (1) the teachers' competence and headmasters' leadership on teachers'work motivation, individually and simultaneously; (2) the effect of the teachers'competence, headmasters' leadership and teachers'work motivation on teachers' performance, individually and simultaneously, and directly and indirectly. The result of the study shows that there is a positive and significant effect of: (1) the teachers' competence and headmasters' leadership on teachers'work motivation, individually and simultaneously with the significance level of 0.038; 0.045; and 0.001. (2) the effect of the teachers'competence, headmasters' leadership and teachers'work motivation on teachers' performance, individually and simultaneously, and directly and indirectly with the significance level of 0.036; 0.003; 0.000; (0.038 and 0.036); (0.045 and 0.036).⁴⁰

Dijelaskan bahwa Penelitian ini bertujuan untuk mengungkapkan:

- (1) pengaruh kompetensi guru dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru SMK di Kabupaten Hulu Sungai Selatan, Kalimantan Selatan, baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama,
- (2) pengaruh kompetensi guru, kepemimpinan kepala sekolah, dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru SMK di Kabupaten Hulu Sungai

⁴⁰ Hary Susanto, "The Factors Of Affecting The Performance Of The Teachers' Of State Vocational High School," Jurnal Pendidikan Vokasi, Vol 2(2), 197-212, Juni 2012, h. 197.

Selatan, Kalimantan Selatan, baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama, dan secara langsung atau tidak langsung. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan: (1) kompetensi guru dan kepemimpinan kepala sekolah terhadap motivasi kerja guru SMK di Kabupaten Hulu Sungai Selatan, Kalimantan Selatan, baik secara sendiri-sendiri maupun bersama-sama dengan taraf signifikansi 0,038; 0,045; dan 0,001. (2) kompetensi guru, kepemimpinan kepala sekolah, dan motivasi kerja guru terhadap kinerja guru SMK di Kabupaten Hulu Sungai Selatan, Kalimantan Selatan, baik secara sendiri-sendiri.

Beberapa penelitian relevan dengan variabel penelitian, salah satunya adalah penelitian yang menginvestigasi tentang variabel yang mempengaruhi kinerja guru. Penelitian ini dilakukan pada 37 sekolah menengah pertama di distrik Klang, Malaysia. Dari hasil penelitian ini diuraikan:

Teachers' job performance is the way in which a teacher behaves in the process of teaching and it is known to be related to teachers' effectiveness. It is said that good performance of students depends upon effective teaching of their teachers. Thus, it is important to examine the factor that could enhance teachers' job performance in school. The main purpose of this study was to examine the influence of organizational climate on teachers' job performance. . . The findings of this study have implications to the role of principal in exercising positive job behavior and do not over emphasize on

*paper work as it would benefit teachers' classroom instruction and students' academic achievement.*⁴¹

Menurut penelitian di atas, kinerja guru merupakan bagaimana cara guru berperilaku dalam proses mengajar dan hal tersebut menunjukkan bahwa terdapat hubungannya terhadap efektivitas guru. Hal tersebut mengatakan bahwa kinerja yang baik dari siswa bergantung pada efektivitas mengajar dari pengajar mereka. Oleh karena itu penting untuk mengujin faktor yang dapat meningkatkan kinerja guru di sekolah. Usulan dari penelitian ini menguji pengaruh dari iklim organisasi terhadap kinerja guru. Penemuan dari penelitian memiliki implikasi pada peran cari kepala sekolah membiasakan perilaku kerja positif dan tidak sekedar melihat hasil kerja di mana itu akan menguntungkan guru pada instruksi pembelajaran kelas dan pencapaian akademik peserta didik.

C. Kerangka Teoretik

1. Komunikasi Organisasi dan Kinerja

Pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja diuraikan oleh pandangan beberapa ahli, yang pertama dikemukakan peneliti adalah pendapat oleh Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, menulis

⁴¹ Nurharani Selamat, Nur Zahira Samsu, dan Nur Shaminah Mustafa Kamalu, "The Impact Of Organizational Climate On Teachers' Job Performance," *e Journal - Educational Research*, University of Alicante, Vol 2(1), 71-82, Juni 2013, h. 71.

*“extensive use of vertical, lateral, and informal channels also increases communication flow, reduces uncertainty, and improves group performance and satisfaction.”*⁴² Bahwa dalam penggunaan ekstensif saluran vertikal, lateral, dan informal juga meningkatkan aliran komunikasi, mengurangi ketidakpastian, dan meningkatkan kinerja kelompok serta kepuasan.

Sementara itu Richard L. Daft, menjelaskan pendapat bahwa, *“team members work together to accomplish tasks, and the team’s communication structure influences both team performance and employee satisfaction.”*⁴³ Hal ini menjelaskan bahwa anggota tim bekerja sama untuk menyelesaikan tugas-tugas, dan struktur komunikasi tim mempengaruhi kinerja tim dan kepuasan karyawan.

Berdasarkan uraian di atas dapat diduga terdapat pengaruh positif komunikasi organisasi terhadap kinerja.

2. Keterikatan Pegawai dan Kinerja

Keterikatan mempengaruhi kinerja dalam setiap organisasi. Padangan pertama yang dikemukakan peneliti adalah tulisan Sarah Cook, bahwa:

⁴² Robbins dan Judge, *op. cit.*, h. 360.

⁴³ Daft, *op. cit.*, h. 572.

*According to research by professional services company Towers Perrin, organizations with higher levels of employee engagement outperform their competitors in terms of performance and profitability on aggregate by 17 per cent.*⁴⁴

Dijelaskan bahwa dalam hasil penelitian yang dilakukan oleh perusahaan jasa profesional Towers Perrin, organisasi dengan tingkat keterikatan pegawai yang lebih tinggi mengungguli pesaing mereka dalam hal kinerja dan profitabilitas agregat sebesar 17 persen. Artinya semakin baik keterikatan merupakan peningkatan dalam hal kinerja.

Paul L. Marciano lebih singkat mengemukakan bahwa, *“while motivation can wax and wane, engagement leads to a consistent level of performance.”*⁴⁵ Di mana saat motivasi dapat meningkat dan menurun, maka keterikatan mengarah ke tingkat kinerja yang konsisten.

Berdasarkan uraian di atas dapat diduga terdapat pengaruh positif keterikatan terhadap kinerja.

3. Komunikasi Organisasi dan Keterikatan Pegawai

Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge menjelaskan, *“the company believes its strategy of using rich communication channels*

⁴⁴ Cook, *op. cit.*, h. 20.

⁴⁵ Marciano, *op. cit.*, h. 41.

*for nonroutine information has paid off by reducing employee anxiety and increasing engagement with the organization.*⁴⁶ Dari pendapat ini dijelaskan perusahaan yakin strategi menggunakan saluran komunikasi yang kaya informasi tidak rutin telah terbayar dengan mengurangi kecemasan karyawan dan meningkatkan keterikatan dengan organisasi.

Mendukung hal yang sama, dikutip dari Sarah Cook bahwa, *“my belief is that internal communications should be part of the HR function because what it does is provide a conduit for employee engagement strategies to come to life.”*⁴⁷ Menjelaskan keyakinannya bahwa komunikasi internal harus menjadi bagian dari fungsi HR karena apa yang dilakukannya adalah memberikan saluran bagi strategi keterikatan karyawan untuk menjadi hidup.

Berdasarkan uraian di atas dapat diduga terdapat pengaruh positif komunikasi organisasi terhadap keterikatan pegawai.

D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka teoretik yang disampaikan oleh para ahli, maka dapat dirumuskan hipotesis penelitian sebagai berikut:

1. Komunikasi organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja.

⁴⁶ Robbins dan Judge, *op. cit.*, h. 351.

⁴⁷ Cook, *op. cit.*, h. 180.

2. Keterikatan pegawai berpengaruh langsung positif terhadap kinerja.
3. Komunikasi organisasi berpengaruh langsung positif terhadap keterikatan pegawai.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah untuk memperoleh jawaban, pemahaman dan gambaran yang tepat serta terbukti secara empirik mengenai pengaruh antar variabel, yaitu :

1. Pengaruh langsung komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Serang.
2. Pengaruh langsung keterikatan pegawai terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Serang.
3. Pengaruh langsung komunikasi organisasi terhadap keterikatan pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Serang.

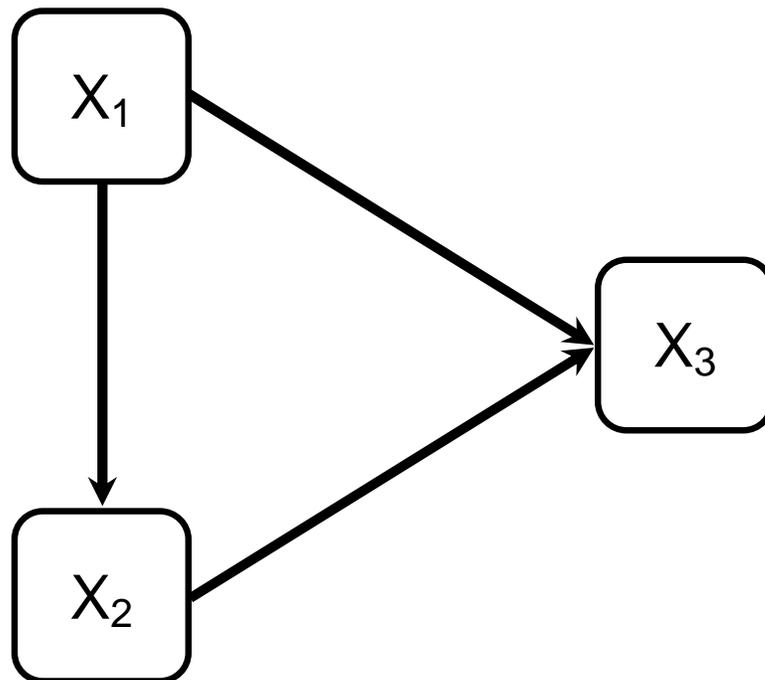
B. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Serang. Penelitian ini dilaksanakan selama lima bulan, dimulai pada bulan Januari 2015 hingga bulan Mei 2015.

C. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode survey dengan pendekatan kuantitatif. Penelitian survey dimaksud adalah bersifat menjelaskan hubungan atau korelasional kausal yang biasa disebut dengan analisis jalur (*path analysis*). Penelitian analisis jalur adalah suatu teknik untuk mengestimasi pengaruh seperangkat variabel *eksogen* terhadap variabel *endogen* dalam hubungan sebab akibat.

Adapun desain penelitian adalah sebagai berikut :



Gambar.3.1. Desain Penelitian

Keterangan:

X_1 = Komunikasi Organisasi

X_2 = Keterikatan Pegawai

X_3 = Kinerja

→ = Pengaruh langsung

D. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi dari obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dikaji dan kemudian ditarik kesimpulannya.¹ Populasi target dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Serang yang berjumlah 125 orang.

2. Sampel

Sampel adalah sebagai bagian dan keterwakilan dari populasi². Artinya, ciri atau keadaan populasi harus tergambarkan dalam sampel.³ Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *Simple Random Sampling* dengan cara diundi, sedangkan

¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 80.

² S. Margono, *Metodologi Penelitian Pendidikan* (Jakarta: Rineka Cipta, 2005), h. 121.

³ Kadir, *Statistika untuk Penelitian Ilmu-ilmu Sosial* (Jakarta: Rosemata, 2010), h. 85.

pehitungan jumlah sampelnya menggunakan rumus Slovin⁴. Berdasarkan populasi terjangkau pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Serang yang berjumlah 125 orang, maka perhitungan untuk menentukan ukuran jumlah sampel adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N.d^2+1} = \frac{125}{125.(0,05)^2+1} = 95,24 \text{ dibulatkan } 95$$

Maka jumlah sampel sebanyak 95 pegawai, di mana:

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

d^2 = presisi ditetapkan 5% dengan tingkat kepercayaan 95 %

E. Teknik Pengumpulan Data

1. Instrumen Variabel Kinerja

a. Definisi Konseptual

Kinerja adalah perilaku seseorang untuk menyelesaikan pekerjaan dari organisasi, dengan indikator yaitu: (1) melakukan tugas di bidang pekerjaannya, (2) pencapaian target pekerjaan, dan (3) kualitas hasil kerja.

⁴ Riduwan dan Engkos A. Kuncoro, *Cara Menggunakan dan Memaknai Path Analysis* (Bandung: Alfabeta, 2011), h. 44.

b. Definisi Operasional

Kinerja adalah perilaku pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Serang untuk menyelesaikan pekerjaan dari organisasi, dengan indikator yaitu: (1) melakukan tugas di bidang pekerjaannya, (2) pencapaian target pekerjaan, dan (3) kualitas hasil kerja.

c. Kisi- kisi Instrumen

Penyajian kisi-kisi instrumen kinerja dimaksudkan untuk menggambarkan sebaran butir sebelum uji validitas butir.

Tabel 3.1.

Kisi-kisi Instrumen Kinerja

No	Indikator	No. Butir Soal	No. Butir Soal Tidak Valid	Jumlah Butir Soal Valid
1	Melakukan tugas di bidang pekerjaannya	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10	4	9
2	Pencapaian target pekerjaan	11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18	11	7
3	Kualitas hasil kerja	19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31	23, 25, 31	10
Jumlah				26

d. Jenis Instrumen

Instrumen yang digunakan berupa angket penelitian dilengkapi dengan lima alternatif jawaban yang menggunakan

skala Likert dalam bentuk pernyataan yang bersifat positif dan negatif. Pernyataan positif dan negatif, yaitu: (A) Sangat sering, (B) Sering, (C) Jarang, (D) Pernah, (E) Tidak pernah.

e. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Uji coba ini digunakan untuk menghitung validitas dan reliabilitas pada kuesioner variabel kinerja. Selanjutnya dari hasil uji coba tersebut ditetapkan sebagai instrumen penelitian. Proses uji coba instrumen dilakukan kepada 20 orang pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Serang. Uji coba instrumen dilakukan melalui uji validitas butir pernyataan dan perhitungan koefisien realibilitas.

1) Validitas

Validitas dilaksanakan untuk melihat sejauh mana ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurannya. Tipe validitas yang diuji dengan cara menghitung koefisien korelasi antara skor butir dengan skor total menggunakan korelasi *Product Moment Pearson*. Butir instrumen dinyatakan valid jika harga koefisien *Product Moment* (r_{xy}) atau r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} sesuai dengan taraf signifikansi yang telah ditentukan yaitu $\alpha = 0,05$. Rumus *Product Moment* yang dimaksud adalah:

$$r_{xy} = \frac{N \cdot \Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{\{N \Sigma X^2 - (\Sigma X)^2\} \{N \Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2\}}}$$

Keterangan:

- r_{xy} = koefisien korelasi
- n = jumlah
- X = skor butir
- Y = skor total
- ΣXY = jumlah perkalian X dan Y
- ΣX = jumlah X
- ΣY = jumlah Y
- ΣX^2 = jumlah kuadrat X
- ΣY^2 = jumlah kuadrat Y

Berdasarkan hasil uji coba instrumen diperoleh nilai r_{hitung} dari 31 butir yang di uji cobakan, terdapat 5 butir yang tidak valid dengan nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$. Butir tersebut adalah butir nomor 4 dengan $r_{hitung} = 0.3650$, nomor 11 dengan $r_{hitung} = 0.3528$, nomor 23 dengan $r_{hitung} = 0.0903$, nomor 25 dengan $r_{hitung} = 0.0960$, dan nomor 31 dengan $r_{hitung} = 0.2561$. Dengan demikian maka 26 butir valid digunakan sebagai instrumen pengumpulan data variabel kinerja.

2) Reliabilitas

Perhitungan reliabilitas merupakan perhitungan terhadap konsistensi data angket yaitu dengan menggunakan rumus

Alpha Cronbach. Penggunaan rumus ini disesuaikan dengan teknik skor yang dilakukan pada setiap item dalam instrumen.

Rumus *Alpha Cronbach* yang dimaksud adalah:

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

Dimana:

r = koefisien reliabilitas instrumen

k = jumlah butir instrumen

S_i^2 = varians butir

S_t^2 = varians total

Hasil analisis menunjukkan bahwa koefisien reliabilitas instrumen kinerja sangat tinggi sebesar 0,9140. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa instrumen kinerja sangat reliabel.

2. Instrumen Variabel Komunikasi Organisasi

a. Definisi Konseptual

Komunikasi organisasi adalah proses pertukaran informasi di dalam organisasi melalui anggota organisasi, dengan indikator (1) pola komunikasi, (2) jaringan komunikasi, dan (3) sistem komunikasi.

b. Definisi Operasional

Komunikasi organisasi adalah proses pertukaran informasi di dalam organisasi melalui pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Serang, dengan indikator (1) pola komunikasi, (2) jaringan komunikasi, dan (3) sistem komunikasi.

c. Kisi-kisi Instrumen

Penyajian kisi-kisi instrumen komunikasi organisasi dimaksudkan untuk menggambarkan sebaran butir sebelum uji validitas butir.

Tabel 3.2.

Kisi-kisi Instrumen Variabel Komunikasi Organisasi

No	Indikator	No. Butir Soal	No. Butir Soal Tidak Valid	Jumlah Butir Soal Valid
1	Pola komunikasi	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12	6, 11	10
2	Jaringan komunikasi	13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	-	8
3	Sistem komunikasi	21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32	21, 24, 31, 32	8
Jumlah				26

d. Jenis Instrumen

Instrumen yang digunakan berupa angket penelitian dilengkapi dengan lima alternatif jawaban yang menggunakan

skala Likert dalam bentuk pernyataan yang bersifat positif dan negatif. Pernyataan positif dan negatif, yaitu: (A) Sangat tepat, (B) Tepat, (C) Cukup tepat, (D) Kurang tepat, (E) Tidak tepat.

e. Uji Validitas dan Perhitungan Reliabilitas

Uji coba ini digunakan untuk menghitung validitas dan reliabilitas pada kuesioner variabel komunikasi organisasi. Selanjutnya dari hasil uji coba tersebut ditetapkan sebagai instrumen penelitian. Proses uji coba instrumen dilakukan kepada 20 orang pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Serang. Uji coba instrumen dilakukan melalui uji validitas butir pernyataan dan perhitungan koefisien realibilitas.

1) Validitas

Validitas dilaksanakan untuk melihat sejauh mana ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurannya. Tipe validitas yang diuji dengan cara menghitung koefisien korelasi antara skor butir dengan skor total menggunakan korelasi *Product Moment Pearson*. Butir instrumen dinyatakan valid jika harga koefisien *Product Moment* (r_{xy}) atau r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} sesuai dengan taraf signifikansi yang telah ditentukan yaitu $\alpha = 0,05$. Rumus *Product Moment* yang dimaksud adalah:

$$r_{xy} = \frac{N \cdot \Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{\{N \Sigma X^2 - (\Sigma X)^2\} \{N \Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2\}}}$$

Keterangan:

- r_{xy} = koefisien korelasi
- n = jumlah
- X = skor butir
- Y = skor total
- ΣXY = jumlah perkalian X dan Y
- ΣX = jumlah X
- ΣY = jumlah Y
- ΣX^2 = jumlah kuadrat X
- ΣY^2 = jumlah kuadrat Y

Berdasarkan hasil uji coba instrumen diperoleh nilai r_{hitung} dari 32 butir yang di uji cobakan, terdapat 6 butir yang tidak valid dengan nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$. Butir tersebut adalah butir nomor 6 dengan $r_{hitung} = 0.2194$, nomor 11 dengan $r_{hitung} = 0.3410$, nomor 21 dengan $r_{hitung} = 0.3519$, nomor 24 dengan $r_{hitung} = 0.1371$, nomor 31 dengan $r_{hitung} = 0.2750$, dan nomor 32 dengan $r_{hitung} = 0.3038$. Dengan demikian maka 26 butir valid digunakan sebagai instrumen pengumpulan data variabel komunikasi organisasi.

2) Reliabilitas

Perhitungan reliabilitas merupakan perhitungan terhadap konsistensi data angket yaitu dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach*. Penggunaan rumus ini disesuaikan dengan teknik skor yang dilakukan pada setiap item dalam instrumen. Rumus *Alpha Cronbach* yang dimaksud adalah:

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

Dimana:

r = koefisien reliabilitas instrumen

k = jumlah butir instrumen

S_i^2 = varians butir

S_t^2 = varians total

Hasil analisis menunjukkan bahwa koefisien reliabilitas instrumen komunikasi organisasi sangat tinggi sebesar 0,9505. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa instrumen komunikasi organisasi sangat reliabel.

3. Instrumen Variabel Keterikatan Pegawai

a. Definisi Konseptual

Keterikatan pegawai adalah kerelaan karyawan memberikan usaha diskresioner untuk kesuksesan organisasi, dengan indikator (1) antusiasme dalam bekerja, (2) inisiatif, (3) memberikan bantuan dalam pekerjaan, dan (4) bekerja melampaui upaya minimum.

b. Definisi Operasional

Keterikatan pegawai adalah kerelaan pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Serang memberikan usaha diskresioner untuk kesuksesan organisasi, dengan indikator (1) antusiasme dalam bekerja, (2) inisiatif, (3) memberikan bantuan dalam pekerjaan, dan (4) bekerja melampaui upaya minimum.

c. Kisi-kisi Instrumen

Penyajian kisi-kisi instrumen keterikatan pegawai dimaksudkan untuk menggambarkan sebaran butir sebelum uji validitas butir.

Tabel 3.3.
Kisi-kisi Instrumen Keterikatan Pegawai

No	Indikator	No. Butir Soal	No. Butir Soal Tidak Valid	Jumlah Butir Soal Valid
1	Antusiasme dalam bekerja	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13	1, 6, 9, 11	9
2	Inisiatif	14, 15, 16, 17, 18, 19, 20	-	7
3	Memberikan bantuan dalam pekerjaan	21, 22, 23, 24, 25, 26	22	5
4.	Bekerja melampaui upaya minimum	27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35	29, 34	7
Jumlah				28

d. Jenis Instrumen

Instrumen yang digunakan berupa angket penelitian dilengkapi dengan lima alternatif jawaban yang menggunakan skala Likert dalam bentuk pernyataan yang bersifat positif dan negatif. Pernyataan positif dan negatif, yaitu: (A) Sangat akurat, (B) Akurat, (C) Cukup akurat, (D) Kurang akurat, (E) Tidak akurat.

e. Uji Validitas dan Perhitungan Reliabilitas

Uji coba ini digunakan untuk menghitung validitas dan reliabilitas pada kuesioner variabel keterikatan. Selanjutnya dari hasil uji coba tersebut ditetapkan sebagai instrumen penelitian. Proses uji coba instrumen dilakukan kepada 20 orang pegawai

Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Serang. Uji coba instrumen dilakukan melalui uji validitas butir pernyataan dan perhitungan koefisien realibilitas.

1) Validitas

Validitas dilaksanakan untuk melihat sejauh mana ketepatan dan kecermatan alat ukur dalam melakukan fungsi ukurannya. Tipe validitas yang diuji dengan cara menghitung koefisien korelasi antara skor butir dengan skor total menggunakan korelasi *Product Moment Pearson*. Butir instrumen dinyatakan valid jika harga koefisien *Product Moment* (r_{xy}) atau r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} sesuai dengan taraf signifikansi yang telah ditentukan yaitu $\alpha = 0,05$.

$$r_{xy} = \frac{N \cdot \Sigma XY - (\Sigma X)(\Sigma Y)}{\sqrt{\{N \Sigma X^2 - (\Sigma X)^2\} \{N \Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2\}}}$$

Keterangan:

r_{xy} = koefisien korelasi

n = jumlah

X = skor butir

Y = skor total

ΣXY = jumlah perkalian X dan Y

ΣX = jumlah X

ΣY = jumlah Y

ΣX^2 = jumlah kuadrat X

$\sum Y^2$ = jumlah kuadrat Y

Berdasarkan hasil uji coba instrumen diperoleh nilai r_{hitung} dari 35 butir yang di uji cobakan, terdapat 7 butir yang tidak valid dengan nilai $r_{hitung} < r_{tabel}$. Butir tersebut adalah butir nomor 1 dengan $r_{hitung} = 0.0795$, 6 dengan $r_{hitung} = 0.3178$, nomor 9 dengan $r_{hitung} = 0.2598$, nomor 11 dengan $r_{hitung} = 0.3754$, nomor 22 dengan $r_{hitung} = 0.4429$, nomor 29 dengan $r_{hitung} = 0.3204$, dan nomor 34 dengan $r_{hitung} = 0.1319$. Dengan demikian maka 27 butir valid digunakan sebagai instrumen pengumpulan data variabel keterikatan.

2) Reliabilitas

Perhitungan reliabilitas merupakan perhitungan terhadap konsistensi data angket yaitu dengan menggunakan rumus *Alpha Cronbach*. Penggunaan rumus ini disesuaikan dengan teknik skor yang dilakukan pada setiap item dalam instrumen.

Rumus *Alpha Cronbach* yang dimaksud adalah:

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

Dimana:

r = koefisien reliabilitas instrumen

k = jumlah butir instrumen

S_i^2 = varians butir

S_t^2 = varians total

Hasil analisis menunjukkan bahwa koefisien reliabilitas instrumen keterikatan sangat tinggi sebesar 0,9483. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa instrumen keterikatan sangat reliabel.

F. Teknik Analisa Data

Teknik analisis data yang terkumpul dimulai dengan menggunakan dari statistik deskriptif, untuk menggambarkan keadaan data tiap variabelnya, dengan mencari skor terendah, skor tertinggi, skor rata-rata, median, modus, standar deviasi, varians, distribusi frekuensi, dan penyajiannya dalam histogram. Selanjutnya dilakukan proses uji prasyarat dengan normalitas galat taksiran menggunakan Uji Liliefors, dan analisis regresi. Selanjutnya dilakukan uji hipotesis, dengan melakukan analisis jalur (*path analysis*).

G. Hipotesis Statistik

Berdasarkan rumusan hipotesis penelitian dan metode penelitian yang digunakan yaitu analisis jalur (*path analysis*), maka hipotesis statistik yang dibuktikan dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Hipotesis pertama :

$$H_0 : \beta_{31} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{31} > 0$$

2. Hipotesis kedua :

$$H_0 : \beta_{32} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{32} > 0$$

3. Hipotesis ketiga:

$$H_0 : \beta_{21} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{21} > 0$$

Keterangan :

β_{31} = pengaruh langsung positif komunikasi organisasi terhadap kinerja

β_{32} = pengaruh langsung positif keterikatan pegawai terhadap kinerja

β_{21} = pengaruh langsung positif komunikasi organisasi terhadap keterikatan pegawai

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data

Deskripsi data pada bagian ini meliputi data variabel X_3 (Kinerja) sebagai variabel *endogenous*, variabel X_1 (Komunikasi Organisasi) dan sebagai variabel *exsogenous*, dan variabel X_2 (Keterikatan Pegawai) sebagai variabel *exsogenous* perantara. Deskripsi masing-masing variabel disajikan secara berturut-turut mulai dari variabel X_3 , X_1 , dan X_2 .

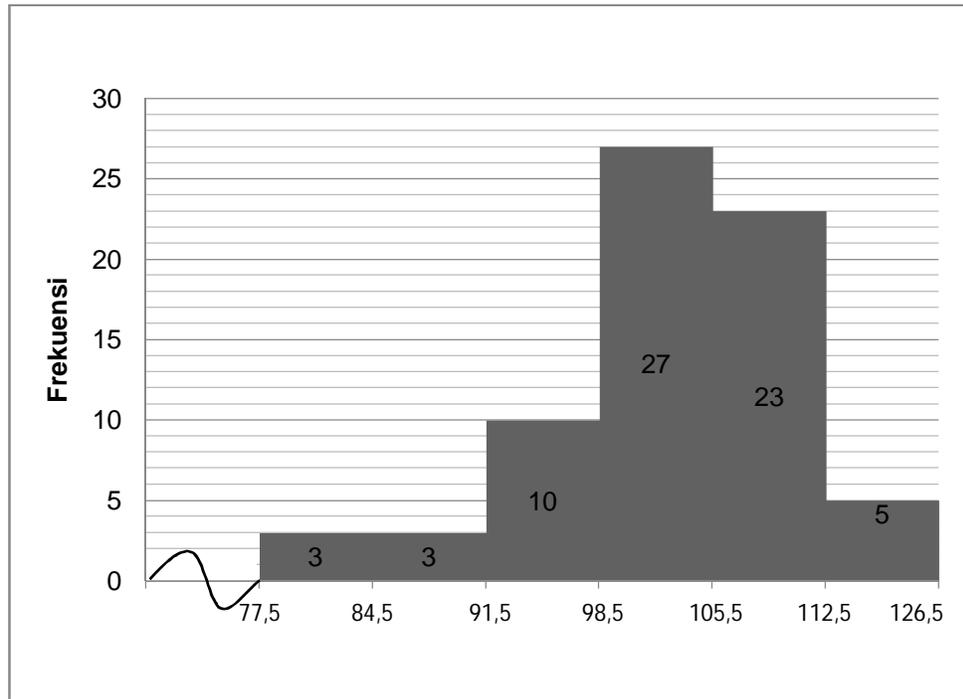
1. Kinerja

Dari data yang diperoleh di lapangan yang kemudian diolah secara statistik ke dalam daftar distribusi frekuensi, banyaknya kelas dihitung menurut aturan *Sturges*, diperoleh tujuh kelas dengan nilai skor maksimum 121 dan skor minimum 78, sehingga rentang skor sebesar 43. Berdasarkan hasil perhitungan statistik deskriptif diperoleh bahwa data kinerja mempunyai nilai rata-rata (*mean*) sebesar 105,89 dengan nilai standar deviasi 9,43 dimana nilai variansnya sebesar 88,86. Nilai median 106 dan Nilai modus sebesar 104. Pengelompokkan data dapat terlihat pada tabel distribusi frekuensi sebagai berikut:

Tabel.4.1. Distribusi Frekuensi Skor Kinerja

No	Kelas Interval		Batas Bawah	Batas Atas	Median	F. Absolut	F. Relatif
1	78	- 84	77.5	84.5	81	3	3.16%
2	85	- 91	84.5	91.5	88	3	3.16%
3	92	- 98	91.5	98.5	95	10	10.53%
4	99	- 105	98.5	105.5	102	27	28.42%
5	106	- 112	105.5	112.5	109	23	24.21%
6	113	- 119	112.5	119.5	116	24	25.26%
7	120	- 126	119.5	126.5	123	5	5.26%
						95	100%

Berdasarkan tabel.4.1. di atas, selanjutnya dibuat histogramnya. Ada dua sumbu yang diperlukan dalam pembuatan histogram yakni sumbu vertikal sebagai sumbu frekuensi absolut, dan sumbu horizontal sebagai sumbu skor kinerja. Dalam hal ini pada sumbu horizontal tertulis batas-batas kelas interval yaitu mulai dari 77,5 sampai 126,5. Harga-harga tersebut diperoleh dengan jalan mengurangkan angka 0,5 dari data terkecil dan menambahkan angka 0,5 setiap batas kelas pada batas tertinggi. Grafik histogram dari sebaran data kinerja tersebut seperti tertera dalam gambar berikut:



Gambar.4.1. Histogram Kinerja

2. Komunikasi Organisasi

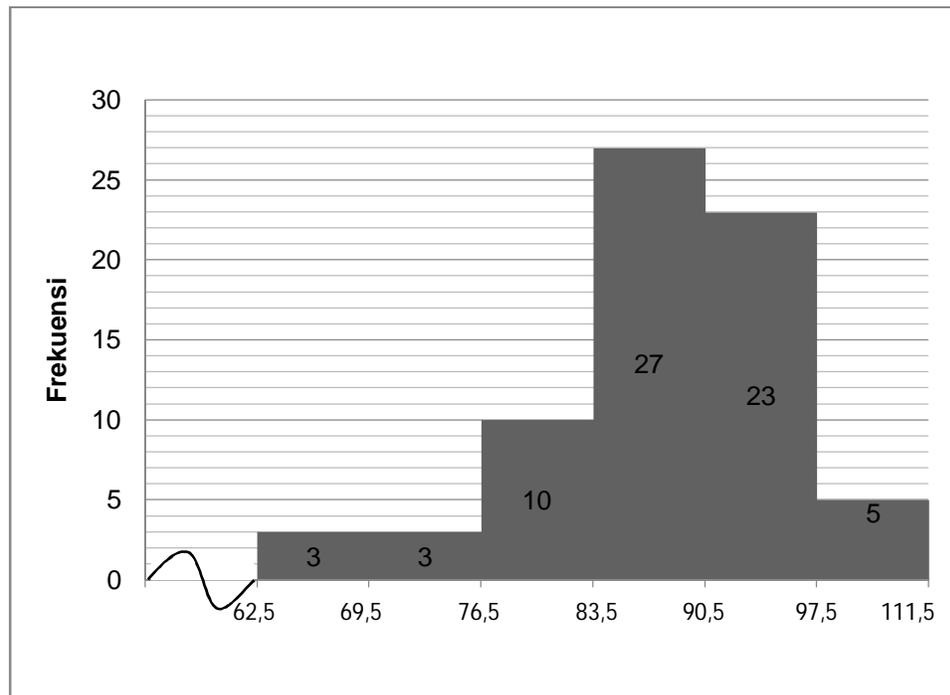
Dari data yang diperoleh di lapangan yang kemudian diolah secara statistik ke dalam daftar distribusi frekuensi, banyaknya kelas dihitung menurut aturan *Sturges*, diperoleh tujuh kelas dengan nilai skor maksimum 106 dan skor minimum 63, sehingga rentang skor sebesar 43. Berdasarkan hasil perhitungan statistik deskriptif diperoleh bahwa data komunikasi organisasi mempunyai nilai rata-rata (*mean*) sebesar 87,24 dengan nilai standar deviasi 9,01 dimana nilai variansnya sebesar 81,14. Nilai median 88 dan nilai modus sebesar

90. Pengelompokkan data dapat terlihat pada tabel distribusi frekuensi sebagai berikut:

Tabel.4.2. Distribusi Frekuensi Skor Komunikasi Organisasi

No	Kelas Interval	Batas Bawah	Batas Atas	Median	F. Absolut	F. Relatif
1	63 - 69	62.5	69.5	66	6	6.32%
2	70 - 76	69.5	76.5	73	4	4.21%
3	77 - 83	76.5	83.5	80	20	21.05%
4	84 - 90	83.5	90.5	87	37	38.95%
5	91 - 97	90.5	97.5	94	15	15.79%
6	98 - 104	97.5	104.5	101	12	12.63%
7	105 - 111	104.5	111.5	108	1	1.05%
					95	100%

Berdasarkan tabel.4.2. di atas, selanjutnya dibuat histogramnya. Ada dua sumbu yang diperlukan dalam pembuatan histogram yakni sumbu vertikal sebagai sumbu frekuensi absolut, dan sumbu horizontal sebagai sumbu skor komunikasi organisasi. Dalam hal ini pada sumbu horizontal tertulis batas-batas kelas interval yaitu mulai dari 62,5 sampai 111,5. Harga-harga tersebut diperoleh dengan jalan mengurangi angka 0,5 dari data terkecil dan menambahkan angka 0,5 setiap batas kelas pada batas tertinggi. Grafik histogram dari sebaran data komunikasi organisasi tersebut seperti tertera dalam gambar berikut:



Gambar.4.2. Histogram Komunikasi Organisasi

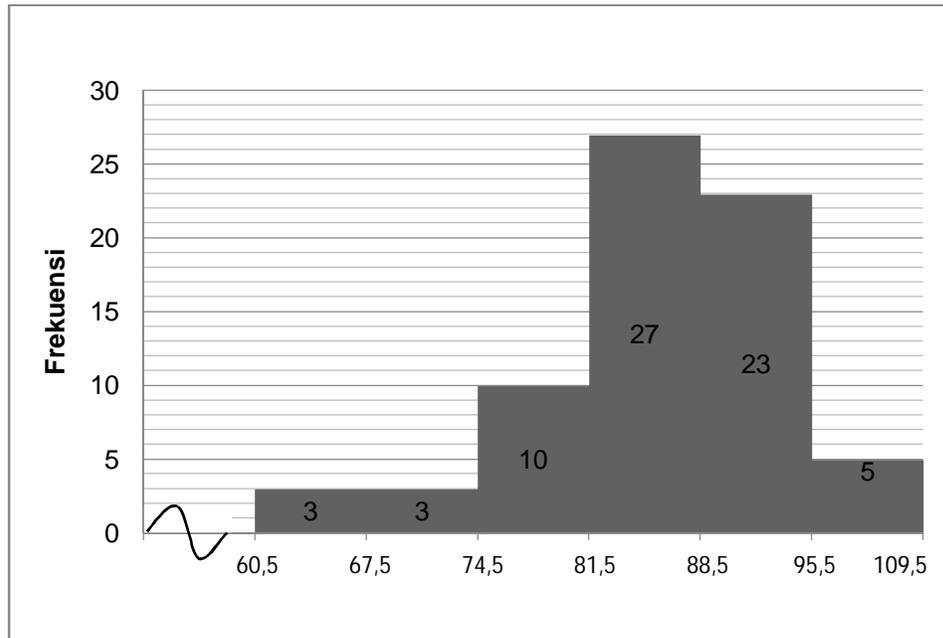
3. *Employee Engagement* (Keterikatan Pegawai)

Dari data yang diperoleh di lapangan yang kemudian diolah secara statistik ke dalam daftar distribusi frekuensi, banyaknya kelas di hitung menurut aturan *Sturges*, diperoleh tujuh kelas dengan nilai skor maksimum 101 dan skor minimum 61, sehingga rentang skor sebesar 40. Berdasarkan hasil perhitungan statistik deskriptif diperoleh bahwa data keterikatan mempunyai nilai rata-rata (*mean*) sebesar 86,73 dengan nilai standar deviasi 9,08 dimana nilai variansnya sebesar 82,52. Nilai median 87 dan nilai modus sebesar 88. Pengelompokan data dapat terlihat pada tabel distribusi frekuensi sebagai berikut:

Tabel.4.3. Distribusi Frekuensi Skor Keterikatan Pegawai

No	Kelas Interval	Batas Bawah	Batas Atas	Median	F. Absolut	F. Relatif
1	61 - 67	60.5	67.5	64	5	5.26%
2	68 - 74	67.5	74.5	71	2	2.11%
3	75 - 81	74.5	81.5	78	17	17.89%
4	82 - 88	81.5	88.5	85	32	33.68%
5	89 - 95	88.5	95.5	92	19	20.00%
6	96 - 102	95.5	102.5	99	18	18.94%
7	103 - 109	102.5	109.5	106	2	2.11%
					95	100%

Berdasarkan tabel.4.3. di atas, selanjutnya dibuat histogramnya. Ada dua sumbu yang diperlukan dalam pembuatan histogram yakni sumbu vertikal sebagai sumbu frekuensi absolut, dan sumbu horizontal sebagai sumbu skor keterikatan pegawai. Dalam hal ini pada sumbu horizontal tertulis batas-batas kelas interval yaitu mulai dari 60,5 sampai 109,5. Harga-harga tersebut diperoleh dengan jalan mengurangi angka 0,5 dari data terkecil dan menambahkan angka 0,5 setiap batas kelas pada batas tertinggi. Grafik histogram dari sebaran data keterikatan pegawai tersebut seperti tertera dalam gambar berikut:



Gambar.4.3. Histogram Keterikatan Pegawai

B. Pengujian Persyaratan Analisis

Penggunaan statistik parametris bekerja dengan asumsi bahwa data setiap variabel penelitian dianalisis membentuk distribusi normal. Proses pengujian persyaratan analisis dalam penelitian ini merupakan syarat yang harus dipenuhi agar penggunaan teknis regresi yang termasuk pada kelompok statistik parametris dapat diterapkan untuk keperluan pengujian hipotesis.

Syarat analisis jalur (*path analysis*) adalah estimasi antara variabel eksogen terhadap variabel endogen bersifat linier, dengan demikian persyaratan yang berlaku pada analisis regresi dengan sendirinya juga

berlaku pada persyaratan analisis jalur. Persyaratan yang harus dipenuhi dalam analisis jalur adalah bahwa sampel penelitian berasal dari populasi yang berdistribusi normal dan pengaruh antara variabel-variabel dalam model haruslah signifikan dan linier. Berkaitan dengan hal tersebut, terlebih dahulu dilakukan pengujian terhadap kedua persyaratan yang berlaku dalam analisis jalur tersebut. Pengujian analisis yang dilakukan adalah :

- 1) Uji Normalitas
- 2) Uji Signifikansi dan Linieritas Koefisien Regresi

1. Uji Normalitas

Data yang digunakan dalam menyusun model regresi harus memenuhi asumsi bahwa data tersebut berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Asumsi normalitas pada dasarnya menyatakan bahwa dalam sebuah model regresi, galat taksiran regresi harus berdistribusi normal. Uji asumsi tersebut dalam penelitian ini dilaksanakan dengan menguji normalitas data dari ketiga galat taksiran penelitian yang dianalisis.

Pengujian persyaratan normalitas dilakukan dengan menggunakan teknik *uji Liliefors*. Kriteria pengujian tolak H_0 menyatakan bahwa skor berdistribusi normal adalah, jika L_{hitung} lebih kecil dibandingkan dengan L_{tabel} , dalam hal lainnya H_0 tidak dapat

diterima. Dari hasil penelitian dapat diketahui bahwa $|F(Z_i) - S(Z_i)|$ maksimum yang disimpulkan dengan L_{hitung} untuk ketiga galat taksiran regresi lebih kecil dari nilai L_{tabel} , batas penolakan H_0 yang tertera pada tabel *Liliefors*. Kriteria pengujiannya adalah sebagai berikut:

H_0 : Data berdistribusi normal, jika nilai $L_{hitung} \leq$ nilai L_{tabel}

H_1 : Data tidak berdistribusi normal, jika nilai $L_{hitung} >$ nilai L_{tabel}

Dari hasil perhitungan uji normalitas diperoleh hasil sebagai berikut :

a. Uji Normalitas Galat Taksiran Regresi X_3 atas X_1

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai $L_{hitung} = 0,0716$ nilai ini lebih kecil dari nilai L_{tabel} ($n = 95$; $\alpha = 0,05$) sebesar 0,0909. Mengingat nilai L_{hitung} lebih kecil dari L_{tabel} maka sebaran data kinerja atas komunikasi organisasi cenderung membentuk kurva normal.

b. Uji Normalitas Galat Taksiran Regresi X_3 atas X_2

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai $L_{hitung} = 0,0715$ nilai ini lebih kecil dari nilai L_{tabel} ($n = 95$; $\alpha = 0,05$) sebesar 0,0909. Mengingat nilai L_{hitung} lebih kecil dari L_{tabel} maka sebaran data kinerja atas keterikatan cenderung membentuk kurva normal.

c. Uji Normalitas Galat Taksiran Regresi X_2 atas X_1

Dari hasil perhitungan diperoleh nilai $L_{hitung} = 0,0895$ nilai ini lebih kecil dari nilai L_{tabel} ($n = 95$; $\alpha = 0,05$) sebesar 0,0909. Mengingat nilai L_{hitung} lebih kecil dari L_{tabel} maka sebaran data keterikatan atas komunikasi organisasi cenderung membentuk kurva normal.

Berdasarkan hal tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa semua hipotesis nol (H_0) yang berbunyi sampel berasal dari populasi berdistribusi normal tidak dapat ditolak, dengan kata lain bahwa semua sampel yang terpilih berasal dari populasi yang berdistribusi normal. Rekapitulasi hasil perhitungan pengujian normalitas tertera pada tabel berikut:

Tabel.4.4. Hasil Pengujian Normalitas Galat Taksiran Regresi

Galat Taksiran Regresi	n	L_{hitung}	$L_{tabel} (\alpha = 5\%)$	Keterangan
X_3 atas X_1	95	0,0716	0,0909	Normal
X_3 atas X_2	95	0,0715	0,0909	Normal
X_2 atas X_1	95	0,0895	0,0909	Normal

Berdasarkan harga-harga L_{hitung} dan L_{tabel} di atas dapat disimpulkan pasangan semua data dari instrumen baik kinerja atas komunikasi organisasi, kinerja atas keterikatan, dan keterikatan

atas komunikasi organisasi berasal dari sampel yang berdistribusi normal.

2. Uji Signifikansi dan Linieritas Regresi

Dasar pengujian hipotesis penelitian menggunakan hasil analisis regresi dan korelasi. Analisis regresi digunakan untuk memprediksi model hubungan, sedangkan analisis korelasi digunakan untuk mengetahui tingkat pengaruh antar variabel penelitian. Tahap awal pengujian hipotesis adalah menyatakan pengaruh tiap variabel bebas dengan variabel terikat dalam bentuk persamaan regresi sederhana. Persamaan tersebut dibuat menggunakan data hasil pengukuran berupa pasangan variabel eksogen dengan endogen yang sedemikian rupa, sehingga model persamaan regresi merupakan hubungan yang paling cocok. Model regresi tersebut kemudian diuji signifikansi dan kelinierannya dengan menggunakan uji F dalam tabel ANAVA. Kriteria pengujian signifikansi dan linieritas model regresi ditetapkan sebagai berikut: Regresi signifikan, jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ pada baris regresi. Sedangkan Regresi linier, jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ pada baris tuna cocok. Hasil pengujian signifikansi dan linieritas regresi untuk konstelasi pengaruh komunikasi organisasi dan keterikatan terhadap kinerja diuraikan berikut:

a. Uji Signifikansi Dan Linieritas Persamaan Regresi Kinerja Atas Komunikasi Organisasi

Dari data hasil perhitungan untuk penyusunan model persamaan regresi antara kinerja dengan komunikasi organisasi diperoleh konstanta regresi $a = 42,821$ dan koefisien regresi $b = 0,723$. Dengan demikian hubungan model persamaan regresi sederhana adalah $\hat{X}_3 = 42,821 + 0,723X_1$. Sebelum model persamaan regresi tersebut dianalisis lebih lanjut dan digunakan dalam menarik kesimpulan, terlebih dahulu dilakukan uji signifikansi dan linieritas persamaan regresi. Hasil perhitungan uji signifikansi dan linieritas disusun pada tabel ANAVA seperti pada tabel.4.5.

Tabel.4.5. ANAVA Untuk Uji Signifikansi dan Linieritas
Persamaan Regresi $\hat{X}_3 = 42,821 + 0,723X_1$

Sumber Varians	dk	JK	RJK	Uji F		
				F_{hitung}	F_{tabel}	
					$\alpha=0,05$	$\alpha=0,01$
Total	95	1073654,00				
Koefisien a	1	1065301,05	1065301,05			
Regresi (bla)	1	3986,77	3986,77	84,92**	3,94	6,92
Sisa	93	4366,17	46,95			
Tuna Cocok	32	1692,14	52,88	1,21 ^{ns}	1,63	2,00
Galat	61	2674,03	43,84			

Keterangan :

** : Regresi sangat signifikan ($84,92 > 6,92$ pada $\alpha = 0,01$)

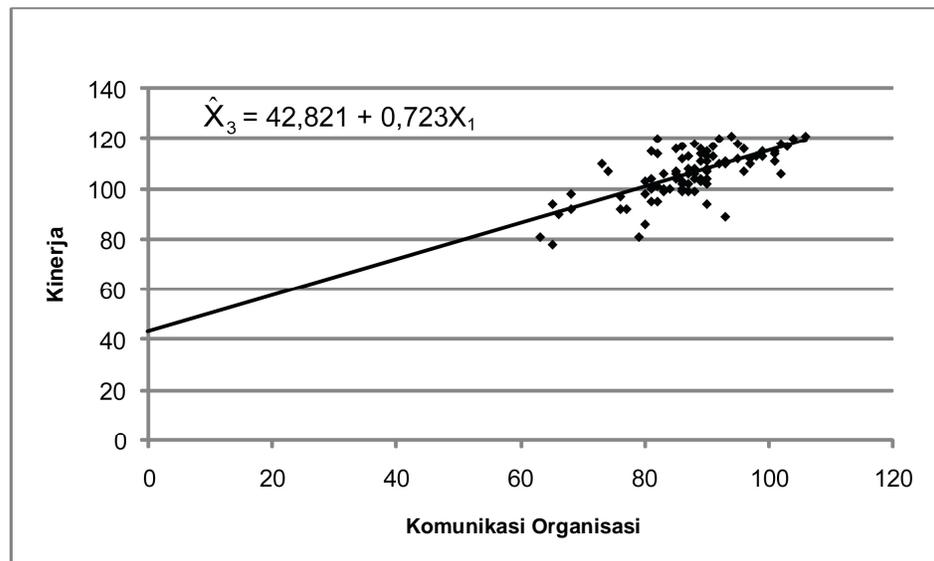
ns : Regresi berbentuk linier ($1,21 < 1,63$ pada $\alpha = 0,05$)

dk : Derajat kebebasan

JK : Jumlah kuadrat

RJK : Rata-rata jumlah kuadrat

Persamaan regresi $\hat{X}_3 = 42,821 + 0,723X_1$, untuk uji signifikansi diperoleh $F_{hitung} = 84,92$ lebih besar dari pada $F_{tabel} 6,92$ pada $\alpha = 0,01$. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka persamaan regresi dinyatakan sangat signifikan. Untuk uji linieritas diperoleh F_{hitung} sebesar 1,21 lebih kecil dari pada $F_{tabel} = 1,63$ pada $\alpha = 0,05$. Karena $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka sebaran titik yang terestimasi membentuk garis linier dapat diterima. Secara visual dapat dilihat pada gambar.4.4.



Gambar.4.4. Grafik Persamaan Regresi $\hat{X}_3 = 42,821 + 0,723X_1$

b. Uji Signifikansi Dan Linieritas Persamaan Regresi Kinerja Atas Keterikatan Pegawai

Dari data hasil perhitungan untuk penyusunan model persamaan regresi antara kinerja dengan keterikatan pegawai diperoleh konstanta regresi $a = 47,037$ dan koefisien regresi $b = 0,679$. Dengan demikian hubungan model persamaan regresi sederhana adalah $\hat{X}_3 = 47,037 + 0,679X_2$. Sebelum model persamaan regresi tersebut dianalisis lebih lanjut untuk digunakan dalam menarik kesimpulan, terlebih dahulu dilakukan uji signifikansi dan linieritas persamaan regresi. Hasil perhitungan uji signifikansi dan linieritas disusun pada tabel ANAVA seperti terlihat pada tabel.4.6.

Tabel.4.6. ANAVA Untuk Uji Signifikansi dan Linieritas
Persamaan Regresi $\hat{X}_3 = 47,037 + 0,679X_2$

Sumber Varians	dk	JK	RJK	Uji F		
				F_{hitung}	F_{tabel}	
					$\alpha=0,05$	$\alpha=0,01$
Total	95	1073654,00				
Koefisien a	1	1065301,05	1065301,05			
Regresi (bla)	1	3572,63	3572,63	69,50**	3,94	6,92
Sisa	93	4780,32	51,40			
Tuna Cocok	30	1814,94	60,50	1,29 ^{ns}	1,64	1,01
Galat	62	2965,37	47,07			

Keterangan :

** : Regresi sangat signifikan ($69,50 > 6,92$ $\alpha = 0,01$)

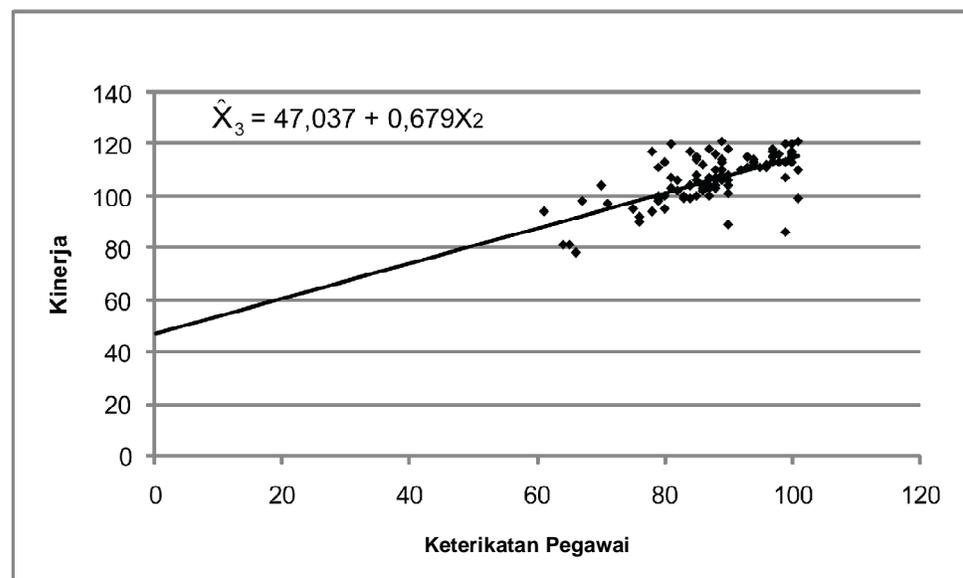
ns : Regresi berbentuk linier ($1,29 < 1,64$ pada $\alpha = 0,05$)

dk : Derajat kebebasan

JK : Jumlah kuadrat

RJK : Rata-rata jumlah kuadrat

Persamaan regresi $\hat{X}_3 = 47,037 + 0,679X_2$, untuk uji signifikansi diperoleh $F_{hitung} = 69,50$ lebih besar dari pada $F_{tabel} 6,92$ pada $\alpha = 0,01$. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka persamaan regresi dinyatakan sangat signifikan. Untuk uji linieritas diperoleh F_{hitung} sebesar 1,29 lebih kecil dari pada $F_{tabel} = 1,64$ pada $\alpha = 0,05$. Karena $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka sebaran titik yang terestimasi membentuk garis linier dapat diterima. Secara visual dapat dilihat pada gambar.4.5.



Gambar.4.5. Grafik Persamaan Regresi $\hat{X}_3 = 47,037 + 0,679X_2$

c. Uji Signifikansi Dan Linieritas Persamaan Regresi Keterikatan Pegawai atas Komunikasi Organisasi

Dari data hasil perhitungan untuk penyusunan model persamaan regresi antara keterikatan dengan komunikasi organisasi diperoleh konstanta regresi $a = 25,587$ dan koefisien regresi $b = 0,701$. Dengan demikian hubungan model persamaan regresi sederhana adalah $\hat{X}_2 = 25,587 + 0,701X_1$. Sebelum model persamaan regresi tersebut dianalisis lebih lanjut dan digunakan dalam menarik kesimpulan, terlebih dahulu dilakukan uji signifikansi dan linieritas persamaan regresi. Hasil perhitungan uji signifikansi dan linieritas disusun pada tabel ANAVA seperti pada tabel.4.7.

Tabel.4.7. ANAVA Untuk Uji Signifikansi dan Linieritas
Persamaan Regresi $\hat{X}_2 = 25,587 + 0,701X_1$

Sumber Varians	dk	JK	RJK	Uji F		
				F_{hitung}	F_{tabel}	
					$\alpha=0,05$	$\alpha=0,01$
Total	95	722295,00				
Koefisien a	1	714538,12	714538,12	86,86**	3,94	6,92
Regresi (bla)	1	3745,48	3745,48			
Sisa	93	4010,91	43,13			
Tuna Cocok	32	1467,51	45,86	1,10 ^{ns}	1,63	2,00
Galat	61	2543,40	41,70			

Keterangan :

** : Regresi sangat signifikan ($86,86 > 6,92$ pada $\alpha = 0,01$)

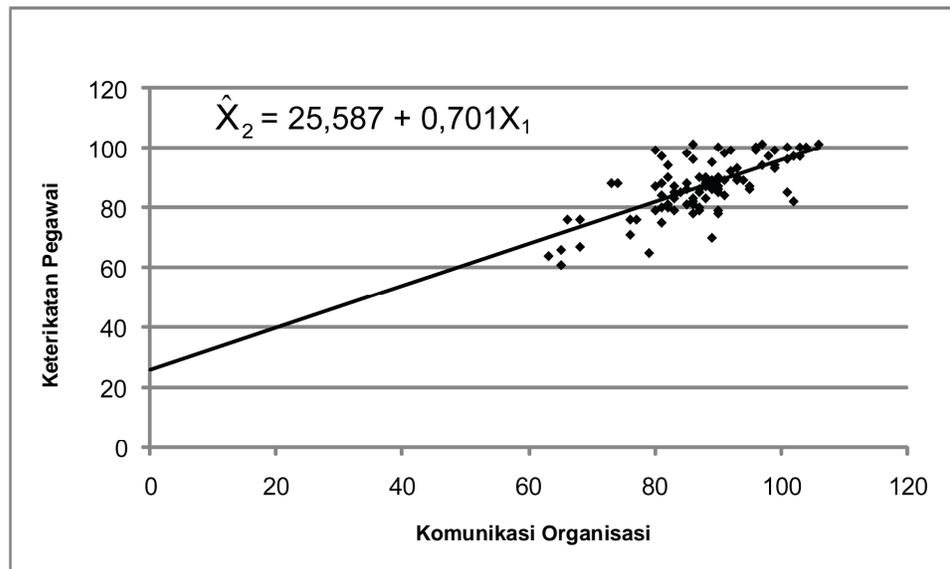
ns : Regresi berbentuk linier ($1,10 < 1,63$ pada $\alpha = 0,01$)

dk : Derajat kebebasan

JK : Jumlah kuadrat

RJK : Rata-rata jumlah kuadrat

Persamaan regresi $\hat{X}_2 = 25,587 + 0,701X_1$, untuk uji signifikansi diperoleh $F_{hitung} = 86,86$ lebih besar dari pada $F_{tabel} 6,92$ pada $\alpha = 0,01$. Karena $F_{hitung} > F_{tabel}$ maka persamaan regresi dinyatakan sangat signifikan. Untuk uji linieritas diperoleh F_{hitung} sebesar 1,10 lebih kecil dari pada $F_{tabel} = 1,63$ pada $\alpha = 0,01$. Karena $F_{hitung} < F_{tabel}$ maka sebaran titik yang terestimasi membentuk garis linier dapat diterima. Secara visual dapat dilihat pada gambar.4.6.



Gambar.4.6. Grafik Persamaan Regresi $\hat{X}_2 = 25,587 + 0,701X_1$

C. Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil analisis data koefisien korelasi tiap pasangan variabel eksogen dan endogen sebagaimana terlampir, hasilnya disajikan dalam matriks koefisien korelasi sederhana sebagaimana ditampilkan.

Tabel.4.8. Matriks Koefisien Korelasi Sederhana antar Variabel

Matrik	Koefisien Korelasi		
	X ₁	X ₂	X ₃
X ₁	1,000	0,695	0,691
X ₂		1,000	0,654
X ₃			1,000

Dari tabel.4.8. dapat terlihat bahwa korelasi antara komunikasi organisasi dengan keterikatan pegawai sebesar 0,691. Korelasi antara komunikasi organisasi dengan kinerja sebesar 0,654. Korelasi antara keterikatan pegawai dengan kinerja sebesar 0,695.

Setelah koefisien korelasi tiap pasangan variabel diperoleh, selanjutnya dilakukan penghitungan koefisien jalur dengan mensubstitusikan nilai koefisien korelasi ke dalam persamaan rekrusif menggunakan perhitungan matriks determinan, sehingga diperoleh nilai koefisien masing–masing jalur. Nilai t_{hitung} koefisien jalur yang diperoleh digunakan untuk mengetahui signifikansi pengaruh yang diberikan oleh tiap variabel eksogen pada variabel endogen.

1. Hipotesis Pertama: Komunikasi Organisasi Berpengaruh Langsung Positif Terhadap Kinerja

Hipotesis statistik dirumuskan sebagai berikut :

$$H_0 : \beta_{31} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{31} > 0$$

H_0 ditolak, jika $t_{hitung} > t_{tabel}$.

Hasil penghitungan koefisien jalur untuk menguji hipotesis diatas disajikan dalam tabel berikut ini:

Tabel 4. 9
Koefisien Jalur Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja

Pengaruh langsung	Koefisien Jalur	t_{hitung}	t_{tabel}	
			$\alpha=0,05$	$\alpha=0,01$
X_1 terhadap X_3	0,457	4,628**	1,986	2,630

** koefisien jalur sangat signifikan $t_{hitung}=4,628 > t_{tabel} = 2,630$ pada $\alpha=0,01$

Dari hasil perhitungan analisis jalur, pengaruh langsung komunikasi organisasi terhadap kinerja, nilai koefisien jalur sebesar 0,457 dimana nilai koefisien t_{hitung} sebesar 4,628. Nilai Koefisien t_{tabel} untuk $\alpha = 0,01$ sebesar 2,630. Oleh karena nilai koefisien t_{hitung} lebih besar dari pada nilai t_{tabel} maka dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima yaitu bahwa komunikasi organisasi berpengaruh secara langsung terhadap kinerja dapat diterima.

Hasil analisis hipotesis pertama memberikan temuan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh secara langsung positif terhadap kinerja.

2. Hipotesis Kedua: Keterikatan Pegawai Berpengaruh Langsung Positif terhadap Kinerja

Hipotesis statistik dirumuskan sebagai berikut :

$$H_0 : \beta_{32} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{32} > 0$$

H_0 ditolak , jika $t_{hitung} > t_{tabel}$.

Hasil penghitungan koefisien jalur untuk menguji hipotesis diatas disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.10
Koefisien Jalur Pengaruh Keterikatan Pegawai Terhadap Kinerja

Pengaruh langsung	Koefisien Jalur	t_{hitung}	t_{tabel}	
			$\alpha=0,05$	$\alpha=0,01$
X_2 terhadap X_3	0,336	3,404**	1,986	2,630

** koefisien jalur sangat signifikan $t_{hitung}=3,404 > t_{tabel} = 2,630$ pada $\alpha=0,01$

Dari hasil perhitungan analisis jalur, pengaruh langsung keterikatan terhadap kinerja, nilai koefisien jalur sebesar 0,336 dan nilai koefisien t_{hitung} sebesar 3,404 sedangkan nilai koefisien t_{tabel} untuk $\alpha = 0,01$ sebesar 2,630. Oleh karena nilai koefisien t_{hitung} lebih besar

dari pada nilai koefisien t_{tabel} maka H_0 ditolak dan H_1 diterima, dengan demikian keterikatan pegawai berpengaruh secara langsung terhadap kinerja dapat diterima.

Hasil analisis hipotesis kedua menghasilkan temuan bahwa keterikatan pegawai berpengaruh secara langsung positif terhadap kinerja.

3. Hipotesis Ketiga: Komunikasi Organisasi Berpengaruh Langsung Positif Terhadap Keterikatan Pegawai

Hipotesis statistik dirumuskan sebagai berikut :

$$H_0 : \beta_{21} \leq 0$$

$$H_1 : \beta_{21} > 0$$

H_0 ditolak, jika $t_{hitung} > t_{tabel}$.

Hasil penghitungan koefisien jalur untuk menguji hipotesis diatas disajikan dalam tabel berikut ini :

Tabel 4.11
Koefisien Jalur Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Keterikatan Pegawai

Pengaruh langsung	Koefisien Jalur	t_{hitung}	t_{tabel}	
			$\alpha=0,05$	$\alpha=0,01$
X_1 terhadap X_2	0,695	9,320**	1,986	2,630

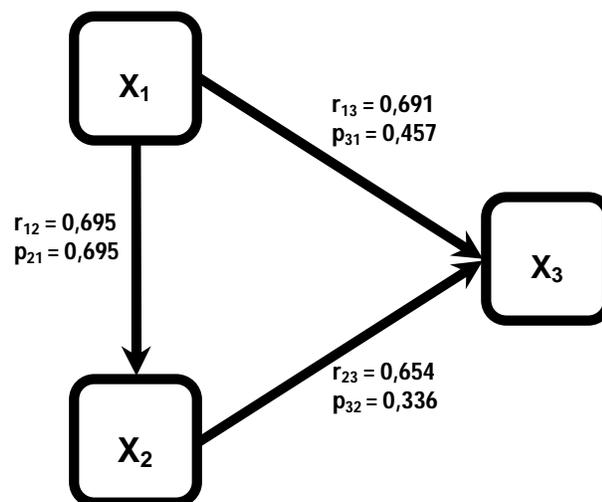
** koefisien jalur sangat signifikan $t_{hitung} = 9,320 > t_{tabel} = 2,630$ pada $\alpha=0,01$

Dari hasil perhitungan analisis jalur, pengaruh langsung komunikasi organisasi terhadap keterikatan pegawai, nilai koefisien jalur sebesar 0,695 dimana nilai koefisien t_{hitung} sebesar 9,320. Nilai Koefisien t_{tabel} untuk $\alpha = 0,01$ sebesar 2,630. Oleh karena nilai koefisien t_{hitung} lebih besar dari pada nilai t_{tabel} maka dengan demikian H_0 ditolak dan H_1 diterima yaitu bahwa komunikasi organisasi berpengaruh secara langsung terhadap keterikatan pegawai dapat diterima.

Hasil analisis hipotesis ketiga memberikan temuan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh secara langsung positif terhadap keterikatan pegawai.

Hasil penghitungan analisis jalur (*path analysis*) berdasarkan model empiris penelitian ini ditampilkan dalam diagram pada gambar.

4.7.



Gambar.4.7. Model Empiris Antar Variabel

D. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan tinjauan pustaka yang telah dibahas dan kajian empiris di atas, berikut dibahas hasil penelitian sebagai upaya untuk melakukan sintesis antara kajian teori dengan temuan empiris. Adapun secara rinci pembahasan hasil analisis dan pengujian hipotesis penelitian diuraikan sebagai berikut:

1. Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja

Memperhatikan hasil pengujian hipotesis pertama dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif komunikasi organisasi terhadap kinerja. Hasil analisa korelasi sederhana antara komunikasi organisasi dengan kinerja diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,691 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,457. Nilai tersebut memberikan pengertian bahwa komunikasi organisasi berpengaruh terhadap kinerja sangat kuat, sebagaimana pendapat dari Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, menulis "*extensive use of vertical, lateral, and informal channels also increases communication flow, reduces uncertainty, and improves group performance and satisfaction.*"¹ Bahwa dalam penggunaan ekstensif saluran vertikal, lateral, dan informal juga meningkatkan aliran komunikasi, mengurangi ketidakpastian, dan meningkatkan kinerja kelompok serta kepuasan.

¹ Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior 15th Edition* (New Jersey: Pearson Education, 2013), h. 360.

Demikian pula pendapat dari Richard L. Daft bahwa, "*team members work together to accomplish tasks, and the team's communication structure influences both team performance and employee satisfaction.*"² Hal ini menjelaskan bahwa anggota tim bekerja sama untuk menyelesaikan tugas-tugas, dan struktur komunikasi tim mempengaruhi kinerja tim dan kepuasan pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Serang.

Dalam penelitian ini, komunikasi organisasi yang diajukan merupakan proses pertukaran informasi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Serang melalui pegawainya. Menggunakan instrument penelitian yang disebar pada sampel yang telah ditentukan, kemudian memberikan informasi mengenai hal-hal yang di pandang membentuk komunikasi organisasi dalam meningkatkan kinerja pegawai, semisal pada pola komunikasi, yaitu pemanfaatan memo yang dimiliki kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan dalam menyampaikan dan berbagi informasi, atau komunikasi secara lisan yang langsung dari pegawai kepada sesama rekan pegawai maupun kepada pimpinan. Selain itu jaringan komunikasi juga menjadi faktor penting dalam usaha membangun komunikasi organisasi di dalam Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Serang, maka itu

² Richard L. Daft, *Management 8th Edition* (Ohio: Thomson Higher Education, 2008), h. 572.

dipertimbangkan untuk mengetahui bagaimana pemanfaatan internet, telepon interkom, serta alat komunikasi pribadi digunakan dalam bertukar informasi. Dan terakhir adalah dengan mempelajari sistem komunikasi dari masing-masing pegawai baik kepada sesama rekan pegawai maupun kepada pimpinan. Adanya kemampuan yang baik dari pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Serang untuk mengelola dan memperhatikan dengan baik pemanfaatan berbagai cara dan sumber daya untuk mendorong ketepatan komunikasi organisasi dapat memberikan dampak kinerja yang lebih baik pada masa yang akan datang.

2. Pengaruh Keterikatan Pegawai Terhadap Kinerja

Dari hasil pengujian hipotesis kedua dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif keterikatan pegawai terhadap kinerja. Hasil analisa korelasi sederhana antara keterikatan pegawai dengan kinerja diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,654 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,336. Nilai ini memberikan pengertian bahwa keterikatan pegawai berpengaruh terhadap kinerja sangat kuat. Hasil tersebut sesuai dengan pendapat ahli semisal yang dikemukakan oleh Sarah Cook, bahwa:

According to research by professional services company Towers Perrin, organizations with higher levels of employee

*engagement outperform their competitors in terms of performance and profitability on aggregate by 17 per cent.*³

Dijelaskan bahwa dalam hasil penelitian yang dilakukan oleh perusahaan jasa profesional Towers Perrin, organisasi dengan tingkat keterikatan pegawai yang lebih tinggi mengungguli pesaing mereka dalam hal kinerja dan profitabilitas agregat sebesar 17 persen. Artinya semakin baik keterikatan pegawai merupakan peningkatan dalam hal kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Serang.

Pendapat lainnya yaitu dari Paul L. Marciano yang menulis bahwa, *“while motivation can wax and wane, engagement leads to a consistent level of performance.”*⁴ Di mana saat motivasi dapat meningkat dan menurun, maka keterikatan pegawai mengarah ke tingkat kinerja yang konsisten.

Keterikatan pegawai yang diteliti pada pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Serang adalah kerelaan pegawai dalam memberikan usaha diskresioner untuk kesuksesan organisasi. Menggunakan instrument penelitian yang disebar pada sampel yang telah ditentukan, kemudian memberikan informasi

³ Sarah Cook, *The Essential Guide to Employee Engagement: Better Business Performance Through Staff Satisfaction* (London: Kogan Page, 2008), h. 20.

⁴ Paul L. Marciano, *Carrots and Sticks Don't Work Build a Culture of Employee Engagement with the Principles of RESPECT* (New York: McGraw-Hill, 2010), h. 41.

mengenai hal-hal yang di pandang membentuk keterikatan pegawai yang dapat meningkatkan kinerja pegawai, semisal dengan antusiasme dalam bekerja, yaitu semangat pegawai dari dalam dirinya untuk memulai dan menyelesaikan pekerjaan hingga kebanggaan dari dalam diri pegawai akan pekerjaannya pada Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Serang merupakan penggambaran nyata dari kuatnya keterikatan yang ada dalam diri pegawai. Selain itu tidak kalah penting adalah sikap inisiatif dalam diri yang membimbing pegawai untuk menyelesaikan berbagai masalah dengan kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya sendiri, atau mampu menghadirkan solusi dari setiap permasalahan yang dialami dalam bekerja. Pegawai juga harus mampu memberikan bantuan dalam pekerjaan sehingga dapat menjadi tenaga tambahan bagi rekan kerja yang membutuhkan bantuan, atau paling tidak dapat memberikan pendapat solitif bagi rekan pegawai yang memiliki masalah. Dan terakhir dalam membangun keterikatan pegawai yaitu pegawai harus mampu bekerja melampaui upaya minimum, yaitu sesekali pegawai bersedia untuk bekerja diluar jam kerjanya, atau bersedia membawa pulang pekerjaan untuk diselesaikan di rumah maupun berkorban demi organisasi seperti menggunakan fasilitas pribadi, seperti kendaraan maupun

barang pribadi lainnya untuk membantu menyelesaikan tugas kantor apabila diperlukan.

Pengelolaan yang baik dari pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Serang untuk membangun keterikatan pegawai dapat memberikan dampak kinerja pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Serang yang lebih baik pada masa yang akan datang.

3. Pengaruh Komunikasi organisasi Terhadap Keterikatan Pegawai

Dari hasil pengujian hipotesis ketiga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung positif komunikasi organisasi terhadap keterikatan pegawai. Hasil analisa korelasi sederhana antara komunikasi organisasi dengan keterikatan pegawai diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,695 dan nilai koefisien jalur sebesar 0,695. Hasil ini menjelaskan kuatnya pendapat yang mendukung bahwa terdapat pengaruh komunikasi organisasi terhadap keterikatan pegawai yang dikemukakan oleh Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge yang menulis, *“the company believes its strategy of using rich communication channels for nonroutine information has paid off by reducing employee anxiety and increasing engagement with the*

*organization.*⁵ Pendapat ini memuat penjelasan bahwa suatu perusahaan yakin strategi dengan menggunakan saluran komunikasi yang kaya informasi tidak rutin telah terbayar dengan mengurangi kecemasan dan meningkatkan keterikatan pegawai dengan organisasi.

Mendukung hal yang sama, dikutip dari Sarah Cook bahwa, *“my belief is that internal communications should be part of the HR function because what it does is provide a conduit for employee engagement strategies to come to life.”*⁶ Menjelaskan keyakinannya bahwa komunikasi internal harus menjadi bagian dari fungsi HR karena apa yang dilakukannya adalah memberikan saluran bagi strategi keterikatan pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Serang.

Sebagaimana dikemukakan sebelumnya, komunikasi organisasi yang diajukan dalam penelitian ini merupakan proses pertukaran informasi di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Serang melalui pegawainya. Pegawai harus memanfaatkan pertukaran informasi sebagai cara menguatkan keterikatan diri kepada organisasi dan keterikatan pegawai lainnya terhadap organisasi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Serang. Caranya adalah bermacam-macam, semisal dengan terus saling menginformasikan berita terbaru

⁵ Robbins dan Judge, *op. cit.*, h. 351.

⁶ Cook, *op. cit.*, h. 180.

mengenai perkembangan hasil capaian program kerja, dan tidak menutup-nutupi informasi yang dapat meningkatkan kinerja pegawai lainnya. Pegawai juga harus dapat memanfaatkan berbagai jenis sosial media yang tersedia saat ini untuk berbagi informasi penting di dalam lingkungan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Serang.

BAB V

KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil data penelitian dan hasil analisis data penelitian yang telah dibahas pada bab IV dengan semua persyaratan analisis data yang meliputi galat taksiran, uji linieritas serta keberartian regresi telah dipenuhi, maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Komunikasi organisasi berpengaruh langsung positif terhadap kinerja. Artinya ketepatan komunikasi organisasi mengakibatkan peningkatan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Serang.
2. Keterikatan pegawai berpengaruh langsung positif terhadap kinerja. Artinya penguatan keterikatan pegawai yang dirasakannya mengakibatkan peningkatan kinerja pegawai di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Serang.
3. Komunikasi organisasi berpengaruh langsung positif terhadap keterikatan pegawai. Artinya ketepatan komunikasi organisasi

mengakibatkan penguatan keterikatan pegawai yang dirasakannya di Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Serang.

B. Implikasi

Berdasarkan kesimpulan di atas bahwa penelitian ini: 1) komunikasi organisasi berpengaruh secara langsung positif terhadap kinerja, 2) keterikatan pegawai berpengaruh secara langsung positif terhadap kinerja, dan 3) komunikasi organisasi berpengaruh secara langsung positif terhadap keterikatan pegawai. Oleh karena itu kinerja dapat ditingkatkan dengan komunikasi organisasi yang tepat dan keterikatan pegawai yang tinggi dari pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Serang. Dengan demikian upaya yang dapat dilakukan, yaitu:

1. Upaya Meningkatkan Kinerja Melalui Komunikasi Organisasi

Untuk dapat meningkatkan kinerja yang tinggi dengan memanfaatkan ketepatan komunikasi organisasi dapat dilakukan melalui berbagai cara misalnya dengan tersedianya buku sebagai sumber informasi program kerja tahunan. Selain itu setiap pegawai harus memanfaatkan memo untuk menyampaikan informasi kepada pimpinan maupun kepada sesama rekan kerja. Cara lainnya adalah pegawai harus mampu mendiskusikan

permasalahan yang ditemuinya dalam penyelesaian pekerjaan sehingga dapat memperoleh solusi dari rekan kerja atau dapat membantu rekan kerja lainnya untuk menghindari masalah pekerjaan yang serupa. Setiap pegawai juga harus mampu memanfaatkan sumber daya yang disediakan organisasi seperti internet untuk mengakses berbagai informasi yang berguna untuk kepentingan organisasi, dari sini banyak cara yang dapat kita lakukan semisal dengan memanfaatkan media sosial untuk berbagi informasi. Cara menyampaikan dan menerima informasi bahkan kini sudah sangat mudah yaitu dengan menggunakan telepon genggam yang pada saat ini rata-rata dimiliki oleh banyak orang. Selain itu dalam rapat dan berbagai kegiatan pegawai dapat menggunakan *LCD projector* untuk mempermudah penyampaian informasi. Pemanfaatan berbagai sumber informasi dan penggunaannya secara baik adalah demi membangun komunikasi organisasi yang tepat untuk organisasi, maka dengan demikian dapat meningkatkan kinerja yang diharapkan organisasi.

2. Upaya Meningkatkan Kinerja Melalui Keterikatan Pegawai

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam meningkatkan kinerja melalui keterikatan pegawai misalnya dengan membangun kesiapan pegawai untuk memulai pekerjaan setiap harinya.

Dengan ini kesanggupan dan antusiasme pegawai menjadi tolok ukur tingkat tinggi atau rendahnya keterikatan pegawai dalam diri pegawai terhadap organisasinya. Selain itu pegawai yang bangga akan pekerjaannya akan menunjukkan kinerja tinggi juga, demikian pula apabila pegawai tersebut mampu bekerja dibawah tekanan. Seseorang yang bangga akan instansi dimana dia bekerja akan dengan senantiasa mengajak orang untuk bergabung ke dalam organisasinya, dan tidak ada intensi untuk pindah kerja ataupun berhenti bekerja. Keterikatan pegawai yang tinggi juga terlihat apabila pegawai dapat mandiri menyelesaikan beban tugas yang dimiliki, bahkan terlebih apabila mampu membantu rekan kerjanya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan, terlebih apabila pegawai tersebut efektif bekerja sama dalam suatu tim kerja. Dengan hal-hal yang membangun keterikatan pegawai ini maka kinerja yang tinggi tentu akan dapat dicapai.

C. Saran

Berdasarkan temuan penelitian yang mengisyaratkan pada beberapa implikasi, maka ditawarkan beberapa saran, yaitu:

1. Saran Bagi Khasanah Keilmuan

Penelitian ini membuktikan kebenaran dan keajegan teori para ahli bahwa kinerja meningkat apabila faktor komunikasi organisasi

yang tepat dan keterikatan pegawai yang tinggi. Meskipun demikian kinerja juga ditingkatkan oleh faktor-faktor lain di dalam organisasi. Sehingga ke depannya penelitian mengenai kinerja dapat lebih dikembangkan berdasarkan atribut komunikasi organisasi, keterikatan pegawai dan perilaku organisasi lainnya, dalam rangka menambah khasanah keilmuan.

2. Saran Praktis Meningkatkan Kinerja

Berikut beberapa saran praktis dalam upaya meningkatkan kinerja pegawai, yaitu:

1. Bagi pegawai Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Serang senantiasa mengerjakan tugas dengan berpegang pada aturan organisasi. Pegawai juga harus hadir pada setiap rapat kerja agar dapat memahami misi organisasi yang dituangkan dalam bentuk program kerja, sehingga pegawai mengetahui apa saja yang akan di kerjakannya dalam suatu periode kerja. Pegawai juga harus disiplin dengan waktu masuk, istirahat dan waktu pulang kerja. Hal lainnya yang penting adalah ketepatan penggunaan dana untuk kegiatan sebagaimana perencanaan yang tetap harus berpegang teguh pada prinsip akuntabilitas dan efisiensi penggunaan anggaran, sehingga suatu kegiatan tidak kekurangan

anggaran atau digunakan untuk hal yang tidak dapat berdaya guna untuk kegiatan yang direncanakan.

2. Bagi pimpinan Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Serang harus rutin memberikan arahan kepada pegawai tentang tanggungjawab masing-masing personil dalam organisasi menjadi penting untuk kesuksesan organisasi. Pimpinan harus menjadi contoh disiplin bagi pegawai, baik dalam ketepatan waktu dan masalah pekerjaan lainnya. Pimpinan yang diharapkan pegawai adalah pimpinan yang senantiasa memberikan masukan dan pujian bagi pegawainya, namun demikian pimpinan harus bersikap tegas bagi pegawai yang melanggar aturan organisasi.
3. Bagi Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Serang mampu memperhatikan berbagai hal yang dapat menunjang kinerja pegawai. Dalam hal ini yang utama dan perlu diperhatikan adalah ketersediaan sarana dan prasarana penunjuang bagi pegawai untuk bekerja dengan baik dan nyaman dilingkungan kantor Dinas Pendidikan dan Kebudayaan Kabupaten Serang. Hal tersebut misalnya ruang kerja yang bersih dan sejuk, kamar kecil yang terawat, dan cafetaria yang dapat memenuhi kebutuhan pegawai. Sarana utama lainnya adalah akses internet yang stabil dan perlengkapan komputer hingga mesin *photo copy* yang

terawat dengan baik. Dengan adanya berbagai kemudahan dan kenyamanan dalam bekerja maka diharapkan dapat menciptakan lingkungan kerja dengan kinerja yang tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

Armstrong, Michael. *A Handbook of Human Resource Management Practice 11th Edition*. London: Kogan Page, 2009.

———. *Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice 10th Edition*. London: Kogan Page, 1977.

Azhari, Heri. "Persoalan Numpuk, Jabatan Kepala Dindikbud Malah Dikosongkan," Radar Banten, <http://www.radarbanten.com/read/berita/10/16577/Persoalan-Numpuk-Jabatan-Kepala-Dindikbud-Malah-Dikosongkan.html> (di akses 22 Februari 2015).

Champoux, Joseph. *Organizational Behavior: Integrating Individuals, Groups, and Organizations 4th Edition*. New York: Routledge, 2004.

Chasanah, Ratu Tatu. "Rp 12 M Dana Rehab Sekolah Tak Dipakai," Radar Banten, <http://www.radarbanten.com/read/berita/10/25988/Rp12-M-Dana-Rehab-Sekolah-Tak-Dipakai.html> (di akses 22 Februari 2015).

Colquitt, Le Pine, dan Wesson. *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in The Work Place*. New York: McGrawHill Companies, 2011.

Cook, Sarah. *The Essential Guide to Employee Engagement: Better Business Performance Through Staff Satisfaction*. London: Kogan Page, 2008.

Daft, Richard L. *Management 8th Edition*. Ohio: Thomson Higher Education, 2008.

Eisenberg, Eric M., H.L. Goodall Jr., dan Angela Trethewey. *Organizational Communication: Balancing Creativity and Constraint*. Boston: Bedford, 2010.

- Federman, Brad. *Employee Engagement: A Roadmap for Creating Profits, Optimizing Performance, and Increasing Loyalty*. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.
- Gibson James L., et. al. *Organizational Behavior and Management: Behavior, Structure, Processes 14th Edition* (New York: McGraw-Hill Irwin, 2012).
- Griffin, Ricky W., dan Gregory Moorhead. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations 11th Edition*. Ohio: Cengage Learning, 2014.
- Immordino, Kathleen M. *Organizational Assessment and Improvement In The Public Sector* (New York: CRC Press, 2010).
- Jex, Steve M. *Organizational Psychology*. New York: John Weley & Sons, 2002.
- Kadir. *Statistika untuk Penelitian Ilmu-ilmu Sosial*. Jakarta: Rosemata, 2010.
- Kenneth W. Thomas, *Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2009.
- Keyton, Joann. *Communication and Organizational Culture: a Key to Understanding Work Experience*. California: Sage Publication, 2005.
- Kirkpatrick, Donald L. *Improving Employee Performance Through Appraisal and Coaching 2nd Edition*. New York: AMACOM, 2006.
- Kreitner, Robert. *Management 8th Edition*. New York: Houghton Mifflin Harcourt, 2009.
- Locke, Edwin. *Handbook of Principles of Organizational Behavior*. West Sussex: John Wiley & Sons, 2009.

- Macey, William H., Benjamin Schneider, Karen M. Barbera, dan Scott A. Young. *Employee Engagement: Tools for Analysis, Practice, and Competitive Advantage*. West Sussex: John Wiley & Sons, 2009.
- Mansur. "Bupati Serang Didesak Evaluasi Pejabat," Kabar Banten, <http://kabar-banten.com/news/detail/19256> (di akses 22 Februari 2015).
- Marciano, Paul L. *Carrots and Sticks Don't Work Build a Culture of Employee Engagement with the Principles of RESPECT*. New York: McGraw-Hill, 2010.
- Margono, S. *Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Rineka Cipta, 2005.
- Milkovich, George T., dan John W. Boudreau. *Human Resouse Management*. USA: Times Mirror Higher Education Group, 1997.
- Mynatt, Jenai., et. al. *Encyclopedia Of Management 6th Edition*. USA: Gale Cengage Learning, 2009.
- Nelson, Debra L., dan Cary L. Cooper. *Positive Organizational Behavior* (London: Sage Publications, 2007).
- Pynes, Joan E. *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- Riduwan dan Engkos A. Kuncoro. *Cara Menggunakan dan Memaknai Path Analysis*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Robbins , Stephen P. dan Timothy A. Judge. *Organizational Behavior 15th Edition*. New Jersey: Pearson Education, 2013.
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. *Management 11th Edition*. New Jersey: Pearson Education, 2012.

- Schermerhorn, John R., James G. Hunt, Richard N. Osborn, dan Mary Uhl-Bien, *Organizational Behavior 11th Edition*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.
- Selamat, Nurharani., Nur Zahira Samsu, dan Nur Shaminah Mustafa Kamalu. "The Impact Of Organizational Climate On Teachers' Job Performance." *e Journal - Educational Research*, University of Alicante, Vol 2(1), 71-82, Juni 2013.
- Stephen P. Robbins. *Organization Behavior: Concepts, Controversies and Applications*. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2011.
- Susanto, Hary. "The Factors Of Affecting The Performance Of The Teachers' Of State Vocational High School." *Jurnal Pendidikan Vokasi*, Vol 2(2), 197-212, Juni 2012.
- Tourish, Dennis., dan Owen Hargie. *Key Issues in Organizational Communication*. London: Routledge, 2004.
- Williams, Chuck. *Management 5th Edition*. Ohio: Cengage Learning, 2004.
- Worldbank. "Tata Kelola Pemerintah Daerah dan Kinerja Pendidikan di Indonesia: Survei Kualitas Tata Kelola Pendidikan pada 50 Pemerintah Daerah," worldbank.com, <http://www.worldbank.org/in/news/feature/2013/11/26/local-governance-and-education-performance-in-indonesia> (di akses 21 Februari 2015).