

ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMUNIKASI ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI PADA DINAS PENDIDIKAN PROVINSI JAWA BARAT

Dede Hasan Kurniadi, Soleh Suryadi

Abstract

The main problem in this study is the performance of employees in Department of Education West Java is low. It thought to have been cause by the culture and communication of organization have not been implemented optimally.

The method used in this study is explanatory survey as the effort to collect information from respondents by using questionnaire. This is aimed to test rational answer so that it can explain the problem in this study. Tis study uses quantitative analysis to test the hypothesis and interpret deęply.

Simultaneously, culture and communication of organization give big and significant influence toward the performance employees in Department of Education West Java with 57.7%. It means that culture and communication of organization are quite dominant and become the priority in influencing the performance of employees. This study also shows there are other variables that also give influence with 42.3%.

Partially, culture of organization gives small influence to the performance of employees in Department of Education West Java give 20.8%. It means that culture of organization is not dominant in influencing the performance of employees so that it is not the priority in improving the performance of employees. The characteristic of organization's culture that give the biggest until the smallest influence are communication pattern (3.1%), tolerance of conflict (2.8%), control (2.2%), tolerance of risk (2.1%), direction (2.1%), reward system (2.0%), support from management (1.9%), individual initiative (1.3%) and identity (1.1%).

Communication of organization partially gives big influence to the performance of employees in Department of Education West Java give 36.9%. It means that communication of organization is dominant in influencing the performance of employees. The direction of communication that gives the biggest until the smallest influence are communication to the bottom (12.1%), diagonal communication (8.9%), communication to the up (8.3%) and horizontal communication (7.6%).

The conclusion is that the culture and communication of organization are dominant and become the priority in influencing the performance of employee in Department of Education West Java. It means that the culture and communication of organization empirically give contribution toward the improvement of employees performance both simultaneously and partially eventhough they have not been fully based on the characteristics of organization's culture and the direction of organization's communication.

Keyword : culture and communication of organization toward the performance employees

I. Latar Belakang Penelitian

Undang-undang nomor 32 Tahun 2004 tentang pemerintah daerah berwenang untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan menurut azas otonomi dan tugas pembantuan. Pemberian otonomi luas kepada daerah diarahkan untuk mempercepat terwujudnya kesejahteraan masyarakat melalui peningkatan pelayanan, pemberdayaan dan peran serta masyarakat. Disamping itu melalui otonomi luas, daerah diharapkan mampu meningkatkan daya saing dengan memperhatikan prinsip demokrasi, pemerataan, keadilan, keistimewaan dan kekhususan serta potensi dan keanekaragaman daerah dalam sistem Negara Kesatuan Republik Indonesia. Pemberian otonomi daerah dimaksudkan agar pemerintah daerah mampu membawa masyarakatnya mandiri meningkatkan kesejahteraannya secara merata dan mempunyai daya saing tinggi dalam menghadapi hiruk pikuknya kehidupan yang terpengaruh iklim globalisasi.

Akibat globalisasi, tercipta masyarakat Indonesia Baru yang ditandai oleh tingginya kesadaran politik, heterogenitas budaya pendidikan dan profesi, penguasaan modal serta tingkat keragaman kawasan aktivitas. Keadaan ini merupakan tantangan bagi pegawai di daerah untuk meresponnya dengan membangun visi baru dan reorientasi kinerja agar mampu menghadapi tantangan (*the challenges*) di daerah masing-masing, sehingga memperlancar proses modernisasi serta mempercepat proses perluasan wawasan warga masyarakat di segala bidang.

Pembangunan sebagai upaya perubahan yang direncanakan, proses perubahan menuju ke arah yang lebih baik dari apa yang dicapai sebelumnya. Perubahan tersebut termasuk didalamnya perubahan dalam cara berpikir, sistem nilai dan perubahan kinerja yang lebih berdaya guna dan

berhasil guna. Pelaksanaan pembangunan tidaklah cukup dengan hanya memiliki modal yang besar, kekayaan alam yang melimpah atau teknologi yang maju dan modern saja, tetapi juga harus didukung oleh unsur sumber daya manusia yang handal sebagai subjek sekaligus sebagai objek pembangunan itu sendiri.

Partai politik dalam pemerintahan membawa pengaruh besar terhadap kehidupan birokrasi pemerintah dan salah satu pengaruh itu ialah birokrasi pemerintah terkontaminasi terhadap bermacam dan beragam perbedaan ideologi yang dibawa oleh partai politik itu. Untuk hal tersebut, agar pengaruh kepentingan partai politik, baik melalui kepala daerah atau dewan perwakilan rakyat daerah, tidak terlalu menekan dan terlalu kuat mempengaruhi, dan agar birokrasi dapat bekerja dengan proporsional dan profesional, maka diperlukan adanya nilai-nilai budaya organisasi birokrasi yang dipegang teguh.

Nilai-nilai budaya organisasi yang dapat menjadikan birokrasi bersifat netral, proporsional dan profesional harus ditumbuhkan kembangkan menjadi suatu budaya organisasi yang akan membantu organisasi dinas-dinas tersebut menjadi efektif dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya. Meskipun masalah ini memang merupakan sesuatu yang sangat sulit, tapi hal tersebut merupakan sesuatu yang sangat penting diperhatikan kalau pemerintah ingin berhasil dalam mewujudkan kesejahteraan masyarakat. Hal ini seperti dikemukakan oleh Kartasasmita (1997:34) bahwa : "Penataan organisasi dan fungsi-fungsinya yang sesungguhnya amat penting, tetapi lebih sulit untuk dilakukan adalah pembaharuan pada sisi nilai-nilai yang membentuk manusia birokrat". Dengan demikian pembangunan budaya birokrasi adalah lebih utama dibanding

pembaharuan yang hanya bersifat struktural.

Kompleksnya tuntutan masyarakat menuntut pemerintah untuk dapat meningkatkan proses kerja dalam memberikan perhatian dan pelayanan pada masyarakat luas, di sisi lain pemerintah perlu berupaya untuk meningkatkan komunikasi di dalam organisasi secara profesional yang bersandar pada tuntutan *good governance* sehingga pada gilirannya akan terwujud hubungan naturalisme positif antara pemerintah dalam hal ini Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat dengan masyarakat. Lebih jauh Winardi (2008:174) mengatakan bahwa : "Komunikasi merupakan urat nadi pelaksanaan aktivitas organisasi dan komunikasi juga memungkinkan perintah atau instruksi dan sebagainya sehingga tujuan organisasi akan tercapai".

Melalui organisasi manusia dapat mengkoordinasikan dan mengkomunikasikan sejumlah besar tindakan-tindakan serta organisasi mampu menciptakan alat-alat sosial yang ampuh dan dapat diandalkan. Organisasi mampu menggabungkan sumber daya yang dimiliki dengan didukung sumber-sumber daya lain di luar organisasi, yakni dengan terjalannya para pemimpin organisasi, kelompok pekerjaan atau tenaga ahli, mesin dan bahan mentah menjadi satu. Pada saat bersamaan organisasi secara terus-menerus mengkaji sejauhmana telah berfungsi serta berusaha menyesuaikan diri sebagaimana tujuan yang diharapkan agar kinerja pegawai tercapai secara optimal. Sesuai dengan pendapat Sentono (2008:2) yang menyatakan bahwa : "Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing". Kesemua itu menyebabkan organisasi dapat melayani

serta memenuhi berbagai kebutuhan suatu masyarakat maupun anggota organisasi dapat melayani serta memenuhi berbagai kebutuhan masyarakat maupun anggota organisasinya secara lebih efisien dan efektif.

Pada awal berdirinya Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat terjadi bersamaan dengan munculnya Era Otonomi daerah sebagai respon terhadap proses reformasi yang terjadi pada sistem pemerintahan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI), yang berubah dari sistem pemerintahan yang sentra listrik ke pemerintahan daerah dan Undang-Undang No. 33 Tahun 2004 tentang perimbangan keuangan antara pemerintahan pusat dan daerah. Berdasarkan UU No. 32 Tahun 2004 Pasal 11 bidang pendidikan dan kebudayaan merupakan salah satu bidang pemerintahan yang wajib dilaksanakan oleh daerah kabupaten dan daerah kota, namun berdasarkan pasal 9 ayat 2, kewajiban tersebut tidak atau belum dapat dilaksanakan daerah kabupaten dan daerah kota. Oleh karena itu berdasarkan Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 Pasal 60, 61, dan 62 maka Pemerintah Provinsi Jawa Barat membentuk perangkat daerah yang disebut Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, sebagai unsur pelaksana Pemerintah Provinsi Jawa Barat dalam bidang pendidikan. Dinas dipimpin oleh seorang kepala dinas pendidikan yang diangkat oleh Gubernur Jawa Barat. Kepala Dinas Pendidikan bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah. Pendidikan adalah pilar penting dalam pembangunan sebuah daerah, karena salah satu parameter untuk mengukur kemajuan sebuah negara adalah pendidikan, dengan pendidikan diharapkan akan melahirkan manusia yang berkualitas dan berperadaban, di sini peran pemerintah sangat signifikan untuk merubah wajah pendidikan. Mengingat

saat sangat pentingnya peranan pendidikan maka pemerintah mendirikan instansi Dinas Pendidikan di setiap daerah yang pengelolaannya dibawah kewenangan pemerintah daerah masing-masing.

Berdasarkan Peraturan Gubernur Jawa Barat No. 31 Tahun 2009 tentang Tugas Pokok dan Fungsi Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, bahwa Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat mempunyai tugas pokok menyelenggarakan urusan pemerintahan daerah bidang pendidikan berdasarkan azas otonomi, dekonsentrasi dan tugas pembantuan. Dalam penyelenggaraan tugas pokok, Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat mempunyai fungsi :

1. Penyelenggaraan perumusan dan penetapan kebijakan teknis bidang urusan pendidikan meliputi pendidikan dasar, pendidikan menengah dan tinggi, pendidikan luar biasa serta pendidikan non formal dan in formal.
2. Penyelenggaraan urusan pendidikan meliputi pendidikan dasar, pendidikan menengah dan tinggi, pendidikan luar biasa serta pendidikan non formal dan in formal.
3. Penyelenggaraan pembinaan dan pelaksanaan tugas-tugas kependidikan meliputi pendidikan dasar, pendidikan menengah dan tinggi, pendidikan luar biasa serta pendidikan non formal dan in formal.
4. Penyelenggaraan koordinasi dan pembinaan UPTD.
5. Penyelenggaraan tugas lain dari Gubernur sesuai dengan tugas.

Masalah kinerja pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat yang cukup memprihatinkan, baik efisiensi kerja, tanggungjawab dalam bekerja, dan inisiatif kerjanya masih menunjukkan banyaknya permasalahan yang dihadapi. Hal ini menurut pemikiran peneliti dapat menjadikan

kepada pencapaian tujuan organisasi tidak tercapai sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan sebelumnya

Berdasarkan hasil pengamatan dan peninjauan di lapangan yang peneliti lakukan pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, ternyata ditemukan masalah kinerja pegawainya rendah. Hal ini dapat dilihat dari indikator, sebagai berikut :

1. Efisiensi dan efektif kerja pegawai rendah dengan indikator kualitas kerja pegawai rendah. Contoh : ada pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan mengenai pelaporan dan evaluasi kegiatan bidang pendidikan dasar sering terjadi kesalahan sehingga tidak sesuai dengan tujuan yang harus dicapai. Hal ini berakibat pada penyusunan rencana berikutnya terlambat.
2. Otoritas dan tanggungjawab pegawai rendah dengan indikator kemampuan pegawai rendah. Contoh : ada pegawai di Subbag Perencanaan dalam menyusun rencana/program kerja kurang memahami dalam menjabarkan produk hukum/kebijakan baik yang dikeluarkan oleh pemerintah pusat maupun daerah, sehingga produk rencana kerja tidak sinergi. Hal ini berakibat pada pelaksanaan program kerja yang akan dilaksanakan.
3. Disiplin kerja pegawai rendah dengan indikator ketaatan dalam bekerja rendah. Contoh : Pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sering tidak mentaati aturan sesuai dengan peraturan yang telah ditentukan. Misalnya kerja masuk pukul 7.30 pulang pukul 15.30 kenyataannya masuk pada pukul 9.00 pulang lebih awal. Hal ini berakibat pada penyelesaian kerja yang tidak tepat waktu.

Tabel
Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat

No	Uraian Tugas	Target	Realisasi	Keterangan
1.	Pelaporan dan evaluasi kegiatan bidang pendidikan dasar	Pekerjaan sesuai dengan tujuan	Sering terjadi kesalahan	Berdampak kepada penyusunan rencana berikutnya
2.	Menyusun rencana/program kerja	Penyusunan rencana program sesuai dengan ketentuan/produk hukum	Penjabaran program tidak memahami kepada ketentuan/produk hukum	Berdampak kepada program kerja yang akan dilaksanakan
3.	Pelaksanaan pekerjaan	Masuk kerja jam 7.30 pulang jam 15.30	Masuk jam 9.00 pulang lebih awal	Penyelesaian kerja yang tidak tepat waktu

Sumber : Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, 2012.

Masalah tersebut di atas, diduga disebabkan oleh Budaya Organisasi dan Komunikasi Organisasi yang belum berjalan secara optimal di Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

I. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, yang menjadi pernyataan masalah (*problem statement*) dalam penelitian ini, yaitu : Kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat rendah diduga di sebabkan oleh budaya organisasi dan komunikasi organisasi yang belum dilaksanakan secara optimal. Dari pernyataan masalah tersebut, dapat diidentifikasi pertanyaan-pertanyaan penelitian (*research questions*) sebagai berikut :

1. Berapa besar pengaruh budaya organisasi dan komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat?
2. Berapa besar pengaruh budaya organisasi diukur melalui karakteristik inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan beresiko, arah, integrasi, dukungan dari manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi pada konflik dan pola-pola komunikasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat?
3. Berapa besar pengaruh komunikasi organisasi diukur melalui arah

komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, komunikasi horizontal, dan komunikasi diagonal besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat?

II. Tujuan Penelitian

1. Menganalisis besarnya pengaruh budaya organisasi dan komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.
2. Menganalisis besarnya pengaruh budaya organisasi diukur melalui karakteristik inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan beresiko, arah, integrasi, dukungan dari manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik dan pola-pola komunikasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.
3. Menganalisis besarnya pengaruh komunikasi organisasi diukur melalui arah komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas,

komunikasi horizontal, dan komunikasi diagonal.

III. Kegunaan Penelitian

1. Guna teoritis/ilmiah, dapat memperluas wawasan pengetahuan dan menambah perbendaharaan konsep dalam bidang kajian ilmu administrasi publik khususnya yang berkaitan dengan budaya organisasi, komunikasi organisasi dan kinerja pegawai.
2. Guna praktis/operasional, hasil penelitian ini dapat menjadi bahan masukan dalam upaya mengefektifkan pelaksanaan budaya organisasi dan komunikasi organisasi sebagai salah satu determinan dalam meningkatkan kinerja pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan Jawa Barat.

IV. Kerangka Berpikir

Budaya organisasi bagai suatu norma yang menginformasikan anggota organisasi mengenai apa yang dapat diterima dan apa yang tidak dapat diterima, nilai-nilai dominan yang dihargai organisasi di atas yang lainnya, asumsi dasar dan kepercayaan yang dianut oleh semua anggota organisasi termasuk adanya peraturan yang mengikat di dalamnya.

Budaya organisasi menurut Wirawan (2007:10) merupakan : Norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi dan sebagainya (isi budaya organisasi) yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta diterapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen dan mencapai tujuan organisasi.

Pendapat tersebut di atas menjelaskan bahwa budaya organisasi merupakan karakteristik organisasi,

bukan individu anggotanya, sehingga jika organisasi disamakan dengan manusia, maka budaya organisasi merupakan personalitas atau kepribadian organisasi. Akan tetapi budaya organisasi membentuk perilaku organisasi anggotanya, bahkan tidak jarang perilaku anggota organisasi sebagai individu. Dalam suatu organisasi, budaya organisasi sangat vital, karena memiliki fungsi-fungsi yang dapat membuat suatu organisasi. Gordon terjemahan Pasolong (2003:311) mengemukakan fungsi-fungsi budaya organisasi sebagai berikut :

1. Mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas; artinya budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lainnya.
2. Membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri pribadi seseorang.
4. Meningkatkan kemantapan sistem sosial. Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk apa yang harus dikatakan dan dilakukan para karyawan.
5. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan.

Penjelasan tersebut di atas bahwa banyak dari fungsinya budaya organisasi bernilai untuk organisasi dan karyawan. Budaya meningkatkan komitmen organisasi dan meningkatkan konsistensi dari perilaku karyawan. Budaya memberi tahu karyawan bagaimana sesuatu dilakukan dan apa yang penting.

Menurut Gordon terjemahan Pasolong (2003:480), beberapa

karakteristik utama budaya organisasi, adalah sebagai berikut :

1. Inisiatif individual. Tingkat tanggungjawab, kebebasan dan independensi yang dipunyai individu.
2. Toleransi terhadap tindakan berisiko. Sejauhmana para pegawai dianjurkan untuk bertindak agresif, inovatif dan mengambil resiko.
3. Arah. Sejauhmana organisasi tersebut menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi.
4. Integrasi. Tingkat sejauhmana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi.
5. Dukungan dari manajemen. Tingkat sejauhmana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka.
6. Kontrol. Jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai.
7. Identitas. Tingkat sejauhmana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional.
8. Sistem imbalan. Tingkat sejauhmana alokasi imbalan (misal, kenaikan gaji, promosi) didasarkan atas kriteria prestasi pegawai sebagai kebalikan dari senioritas, sikap pilih kasih dan sebagainya.
9. Toleransi terhadap konflik. Tingkat sejauhmana para pegawai didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka.
10. Pola-pola komunikasi. Tingkat sejauhmana komunikasi organisasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal.

Komunikasi sangat penting bagi setiap orang, karena orang-orang pernah menghadapi situasi dengan komunikasi sebagai masalah pokok. Apakah komunikasi itu berlangsung antara orang

dengan orang, bangsa dengan bangsa, dalam organisasi atau dalam kelompok kecil, kegagalan berkomunikasi sangat besar pengaruhnya; sangat sulit mencari satu aspek pekerjaan manajer yang tidak berkaitan dengan komunikasi. Berbagai masalah serius timbul apabila perintah keliru dimengerti, ketika olok-olokan ringan dalam sebuah kelompok kerja menimbulkan kemarahan, atau ketika peringatan informal oleh manajer/atasan tidak disampaikan dengan benar. Setiap situasi seperti itu disebabkan oleh kegagalan salah satu aspek selama berlangsungnya proses komunikasi.

Gibson et. al. (1997:241) memberikan gambaran tentang arah komunikasi yang biasa terjadi di dalam suatu organisasi, yaitu :

1. Komunikasi ke Bawah, komunikasi yang mengalir dari tingkat yang lebih tinggi ke tingkat bawah organisasi; termasuk kebijakan manajemen, instruksi dan memo resmi
2. Komunikasi ke Atas, komunikasi yang mengalir dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi dalam suatu organisasi; termasuk kotak saran, pertemuan kelompok dan prosedur mengemukakan keluhan.
3. Komunikasi Horizontal, komunikasi yang mengalir antar fungsi dalam suatu organisasi; diperlukan untuk koordinasi dan integrasi fungsi-fungsi organisasi yang berbeda.
4. Komunikasi Diagonal, komunikasi yang memotong antar fungsi dan tingkat dalam suatu organisasi; penting bila anggota tidak bisa berkomunikasi melalui bentuk saluran atas - bawah dan horizontal.

Penjelasan di atas, akan memungkinkan untuk memahami lebih baik berbagai hambatan komunikasi yang efektif dalam organisasi, serta cara untuk mengatasi hambatan komunikasi. Pendapat tersebut menyiratkan bahwa arah komunikasi merupakan faktor yang

sangat penting dalam rangka mengubah perilaku anggota di dalam organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi secara optimal, serta pada hakekatnya komunikasi organisasi merupakan upaya manajer dalam mengkomunikasikan tujuan organisasi kepada anggotanya atau orang lain yang menyangkut kegiatan organisasi. Dengan demikian komunikasi organisasi menjadi sangat urgen dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi.

Devito terjemahan Masmuh (2008:6) memberikan penjelasan tentang komunikasi organisasi yaitu :

Komunikasi organisasi merupakan pengiriman dan penerimaan berbagai pesan di dalam organisasi - di dalam kelompok formal maupun informal organisasi. Komunikasi formal adalah komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi pada organisasi. Isinya berupa cara-cara kerja di dalam organisasi, produktifitas, dan berbagai pekerjaan yang harus dilakukan dalam organisasi: memo, kebijakan, pernyataan, jumpa pers, dan surat-surat resmi. Komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara sosial. Orientasinya tidak pada organisasinya sendiri, tetapi lebih pada para anggotanya secara individu.

Komunikasi organisasi memiliki pengaruh yang kuat terhadap pencapaian kinerja pegawai di suatu lembaga atau organisasi. Hal ini semakin dipertegas oleh pendapat Sedarmayanti (2007:200) yang menyatakan bahwa :

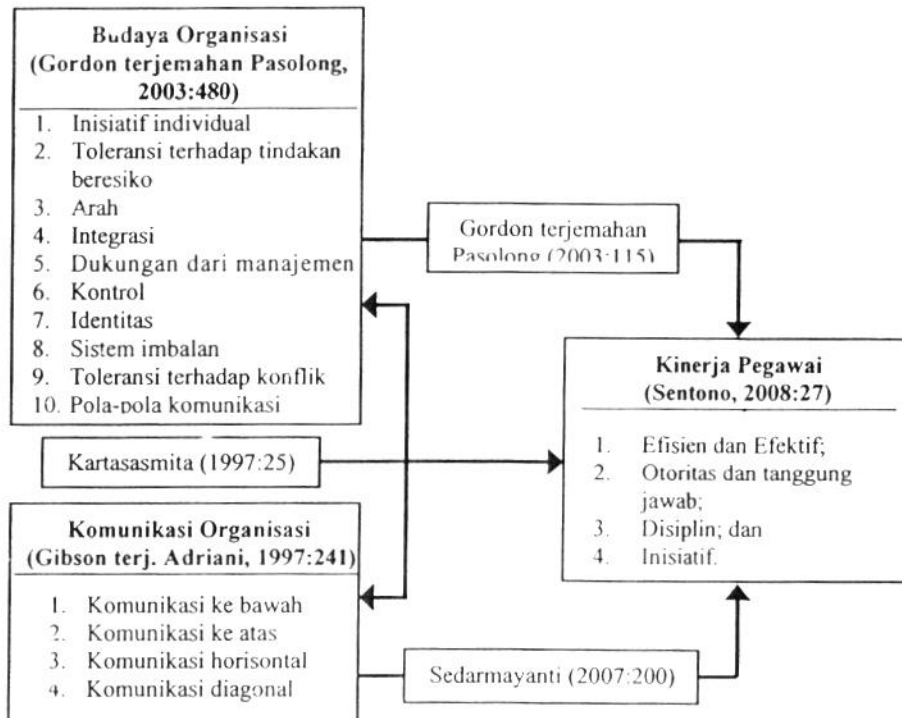
Komunikasi merupakan hal penting dalam penciptaan dan

pemeliharaan sistem pengukuran kinerja. Komunikasi sebaiknya dari berbagai arah, berasal dari *top-down*, *bottom-up* dan secara *horizontal* berada di dalam dan lintas organisasi.

Dalam rangka pengambilan keputusan serta pelaksanaan kegiatan pimpinan, baik berupa perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan, dan pengendalian, maka senantiasa dipelihara adanya komunikasi yang setepat tepatnya. Peranan komunikasi organisasi sangat penting dalam upaya meningkatkan kemampuan pegawai menuju tercapainya produktivitas dan kinerja suatu organisasi. Kinerja merupakan ukuran yang paling lazim dinilai dalam suatu kegiatan organisasi, yaitu bagaimana pegawai melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu pekerjaan, jabatan, dan tanggung jawabnya untuk menyelesaikan tugas.

Memperhatikan pendapat tersebut di atas, maka budaya organisasi dan komunikasi organisasi sangatlah esensial untuk dikembangkan agar organisasi tersebut berkinerja baik. Landasan teoritik tersebut di atas yang peneliti gunakan sebagai alat ukur untuk menganalisis persoalan di lapangan, didasarkan kepada bahwa teori-teori tersebut baik untuk variabel budaya organisasi, komunikasi organisasi maupun kinerja pegawai alat ukurnya sesuai dengan karakteristik masalah di lapangan. Memperjelas kerangka berpikir di atas maka dapat dibuat paradigma berpikir penelitian berikut ini :

Gambar KerangkaBerpikir Penelitian:



V. Hipotesis

Berdasarkan identifikasi masalah, tujuan penelitian, dan kerangka pemikiran penulis mengajukan hipotesis penelitian ini sebagai berikut :

1. Budaya organisasi dan komunikasi organisasi besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.
2. Budaya organisasi diukur melalui karakteristik inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan beresiko, arah, integrasi, dukungan dari manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik dan pola-pola komunikasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.
3. Komunikasi organisasi diukur melalui arah komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, komunikasi horizontal dan komunikasi diagonal besar pengaruhnya terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

VI. Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah metode *survey explanatory*, yaitu suatu metode yang bertujuan untuk menguji hipotesis penelitian yang telah dirumuskan sebelumnya. Hal ini bertujuan untuk melakukan pola hubungan atau sebab akibat antara nilai suatu variabel (*variable dependen*) jika nilai variabel yang lain berhubungan dengannya (*variable independen*). Penelitian ini menggunakan analisis kuantitatif, yang dimaksudkan untuk melakukan pengujian hipotesis serta untuk melakukan interpretasi secara mendalam. Desain penelitian menggambarkan berbagai variabel yang akan diteliti, kemudian membuat pengaruh antara satu variabel terhadap variabel lainnya, sehingga akan mudah dirumuskan masalah penelitian, pemikiran teori, rumusan hipotesis, metode penelitian, variabel penelitian, teknik analisis data dan kesimpulan yang diharapkan.

Populasi penelitiannya adalah Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, dengan anggota populasinya berjumlah 293 orang pegawai. Karena keterbatasan waktu dan tenaga, maka penentuan responden dengan menggunakan teknik sampling. Adapun sampling yang didapat yaitu sebanyak 126 orang responden.

VII. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan melalui beberapa teknik sebagai berikut :

1. Studi kepustakaan, mengumpulkan bahan dan informasi mengenai teori dan konsep guna menjelaskan fenomena yang berhubungan dengan variabel penelitian.

VIII. Uji Validitas dan Reliabilitas

Adapun untuk mengukur validitas isi (kontinen) yang kesahihan kontinennya tidak menggunakan operasional statistik seperti yang dikemukakan oleh Arikunto (1998:136) menyatakan bahwa : “Validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat kevalidan atau kesahihan suatu instrumen”. Untuk mengukur validitas instrumen penulis menggunakan validitas internal yang berupa uji validitas dengan analisis butir pada masing-masing variabel (analisis pada tiap variabel secara terpisah). Adapun langkah-langkah dalam analisis setiap butir adalah :

- 1) Skor butir pertanyaan dipandang sebagai nilai X_1, X_2 dan skor total dipandang sebagai nilai X_i dan X_j .
- 2) Mengkorelasikan butir-butir pertanyaan dengan skor total dengan menggunakan teknik Korelasi *Product Moment*, dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

2. Studi Lapangan terdiri dari :
 - a. Observasi, yaitu pengamatan yang dilakukan terhadap kegiatan pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat yang dilakukan secara temporer.
 - b. Wawancara, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengadakan Tanya jawab langsung dengan Kepala Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.
3. Angket, yaitu dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan yang bersifat tertutup, dimana setiap pertanyaan telah tersedia 5 alternatif jawaban, sehingga responden tinggal memilih salah satu alternatif jawaban yang dianggap sesuai dengan kenyataan praktis.

r_{xy} = Koeffisien korelasi *product moment*

$\sum xy$ = Jumlah produk moment dari hasil perkalian x dan y

$\sum x^2$ = Jumlah produk dari deviasi nilai variabel X yang dikuadratkan

$\sum y^2$ = Jumlah produk dari deviasi nilai variabel Y yang dikuadratkan

Menurut Sugiyono (2007:116) untuk mengetahui apakah setiap butir dalam instrumen itu valid atau tidak, dapat diketahui dengan cara mengkorelasikan antara skor butir dengan skor total (Y). Bila harga korelasi $\geq 0,30$ maka instrument dikatakan tidak valid.

Reliabilitas menunjuk pada tingkat baku suatu instrumen penelitian. Reliabilitas artinya dapat dipercaya, jadi dapat diandalkan. Karena skala yang digunakan Skala ordinal dengan model jawaban responden, maka untuk mengukur reliabilitas, instrumen yang dipakai adalah rumus alpha (α), sesuai dengan pendapat Arikunto (2002: 165). Sebagai berikut : Rumus alpha (α) adalah rumus yang digunakan untuk reliabilitas instrumen yang skornya bukan 1 dan 0.

$$1. \sigma b^2 = \frac{\sum x^2 - \frac{\sum(x)^2}{N}}{N}$$

$$2. r_{ii} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

Menurut Sugiyono (2007:127) Kriteria pengujian Realibilitas, jika koefisien realibilitas $\geq 0,70$ maka instrumen dari variabel penelitian tersebut dikatakan reliabel atau sebaliknya.

Keterangan :

- r_{ii} = Reliabilitas
- k = Banyaknya butir pertanyaan
- $\sum \sigma b^2$ = Jumlah varian butir
- σ_t^2 = Varian total

IX. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan untuk menguji model dan hipotesis yang digunakan adalah analisis SEM (*Structural Equation Modelling*).

X. Uji Hipotesis dalam SEM

1. Uji Hipotesis Simultan

$$H_0 : \gamma_{x1} = \gamma_{x2} = 0$$

H_1 : sekurang-kurangnya ada sebuah jalur $\gamma_{xj} \neq 0 ; j = 1, 2$

Statistik Uji yang digunakan:

$$F = \frac{(n-p-1)R_{\eta}^2}{p(1-R_{\eta}^2)} \sim F_{|p, (n-p-1)}$$

Arah uji : Tolak H_0 jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ pada taraf signifikan α .

2. Uji Hipotesis Parsial

Untuk menguji hipotesis diatas, untuk variabel X_1 digunakan uji hipotesis sebagai berikut :

- (1) Data dari kedua variabel yang diukur menggunakan instrumen pengukuran dengan skala likert yang menghasilkan skala ordinal, dirubah terlebih dahulu dengan menggunakan *Metode Succesive Interval* (MSI) sehingga diperoleh data dengan skala interval.
- (2) Berdasarkan data dengan skor yang skalanya interval tersebut dihitung koefisien korelasi sederhana ($r_{x_i x_j}$). Harga-harga koefisien korelasi antar variabel yang diperoleh.

$$H_0 : \gamma_{x1} = 0$$

$$H_1 : \gamma_{x1} \neq 0$$

Statistik uji yang digunakan adalah :

$$t = \frac{Y_{x1}}{SE(Y_{x1})}$$

Tolak H_0 jika t hitung $>$ t tabel pada taraf signifikan α

sedangkan untuk variabel X_2

$$H_0 : \gamma_{x2} = 0$$

$$H_1 : \gamma_{x2} \neq 0$$

Statistik uji yang digunakan adalah :

$$t = \frac{Y_{x2}}{SE(Y_{x2})}$$

Tolak H_0 jika t hitung $>$ t tabel pada taraf signifikan α .

XI. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Uji model pengukuran dari keluaran program AMOS untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut :

Tabel
Ringkasan Pengujian Model Pengukuran Pengaruh Budaya Organisasi dan
Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai

Model Pengukuran		Koefisien Bobot Dimensi	Standard Error	Nilai t hitung	Hasil Uji ($t_{0,05} = 1.65$)	Construct Reliability (R^2)
Variabel Laten	Variabel Manifes					
Budaya organisasi	Inisiatif individual	0.114	0.615	3.607	Signifikan	0.013
	Toleransi terhadap tindakan beresiko	0.144	1.036	4.907	Signifikan	0.021
	Arah	0.146	1.662	5.307	Signifikan	0.021
	Integrasi	0.147	2.117	3.607	Signifikan	0.022
	Dukungan dari manajemen	0.137	1.050	3.307	Signifikan	0.019
	Kontrol	0.147	2.213	3.507	Signifikan	0.022
	Identitas	0.105	0.212	3.707	Signifikan	0.011
	Sistem imbalan	0.142	0.031	4.207	Signifikan	0.020
	Toleransi terhadap konflik	0.168	1.290	4.007	Signifikan	0.028
	Pola-pola komunikasi	0.176	1.580	3.907	Signifikan	0.031
Komunikasi organisasi	Komunikasi ke bawah	0.348	1.30	8.083	Signifikan	0.121
	Komunikasi ke atas	0.288	1.31	5.080	Signifikan	0.083
	Komunikasi horizontal	0.275	1.22	5.081	Signifikan	0.076
	Komunikasi diagonal	0.298	1.15	5.082	Signifikan	0.089
Kinerja pegawai	Efisien dan efektif	0.272	1.95	9.207	Signifikan	0.074
	Otoritas dan tanggung jawab	0.346	1.20	2.081	Signifikan	0.120
	Disiplin	0.279	1.47	9.207	Signifikan	0.078
	Inisiatif	0.359	1.09	3.081	Signifikan	0.129

Sumber : Data Hasil Analisis, 2012.

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa koefisien bobot faktor (*Standardized*) Model Pengukuran pada penelitian ini, memiliki pengaruh yang signifikan, artinya semua variabel-variabel manifest dapat menjelaskan dengan baik masing-masing variabel latennya. Uraian untuk setiap variabel laten eksogen, adalah sebagai berikut :

a. Variabel laten eksogen Budaya organisasi yang diukur melalui variabel-variabel manifest (karakteristik) : inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan beresiko, arah, integrasi, dukungan dari manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik dan pola-pola komunikasi adalah tepat, hal ini dibuktikan dengan hasil uji yang signifikan.

- b. Variabel laten eksogen Komunikasi organisasi yang diukur melalui variabel-variabel manifest (arah) : arah komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, komunikasi horizontal dan komunikasi diagonal adalah tepat, hal ini dibuktikan dengan hasil uji yang signifikan.
- c. Variabel laten endogen kinerja pegawai yang diukur melalui variabel-variabel manifest (faktor) : efisien dan efektif, otoritas dan tanggung jawab, disiplin dan inisiatif adalah tepat, hal ini dibuktikan dengan hasil uji yang signifikan.

Uji model dilakukan berdasarkan keluaran program LISREL yang hasilnya diringkas dalam Tabel berikut:

Tabel
Koefisien Jalur (*Standardized*) Model SEM Teoritis

Variabel Laten Endogen	Variabel Laten Eksogen	Koefisien Jalur (standardized)	Simp. Baku	T _{hitung} (C.R.)	P-value	Kesimpulan	R ²
Kinerja pegawai	Budaya organisasi	0.455	0.160	2.160	0.000	Signifikan	0.577
	Komunikasi organisasi	0.607	0.180	3.050	0.000	Signifikan	

Sumber : Data Hasil Analisis, 2012.

Berdasarkan tabel di atas, maka dapat disimpulkan bahwa koefisien jalur (*standardized*) model structural pada penelitian ini memiliki pengaruh yang signifikan. Pengaruh kausal tidak langsung X₁ (variabel eksogen) ke Y (variabel endogen) melalui X₂ (variabel eksogen) tidak dihitung sebagai pengaruh tidak langsung. Demikian pula pengaruh kausal tidak langsung untuk

X₁ dan X₂ ke Y melalui variabel eksogen lainnya juga tidak dihitung sebagai pengaruh tidak langsung. Sebab hubungan antara variabel eksogen tersebut hanya bersifat korelatif (non-kausal). SEM hanya menghitung pengaruh yang sifatnya kausal saja. Pengaruh total variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen dalam angka *standardized*.

Tabel
 Dekomposisi Pengaruh antara Variabel laten Eksogen dengan Variabel Laten Endogen
 Kinerja Pegawai

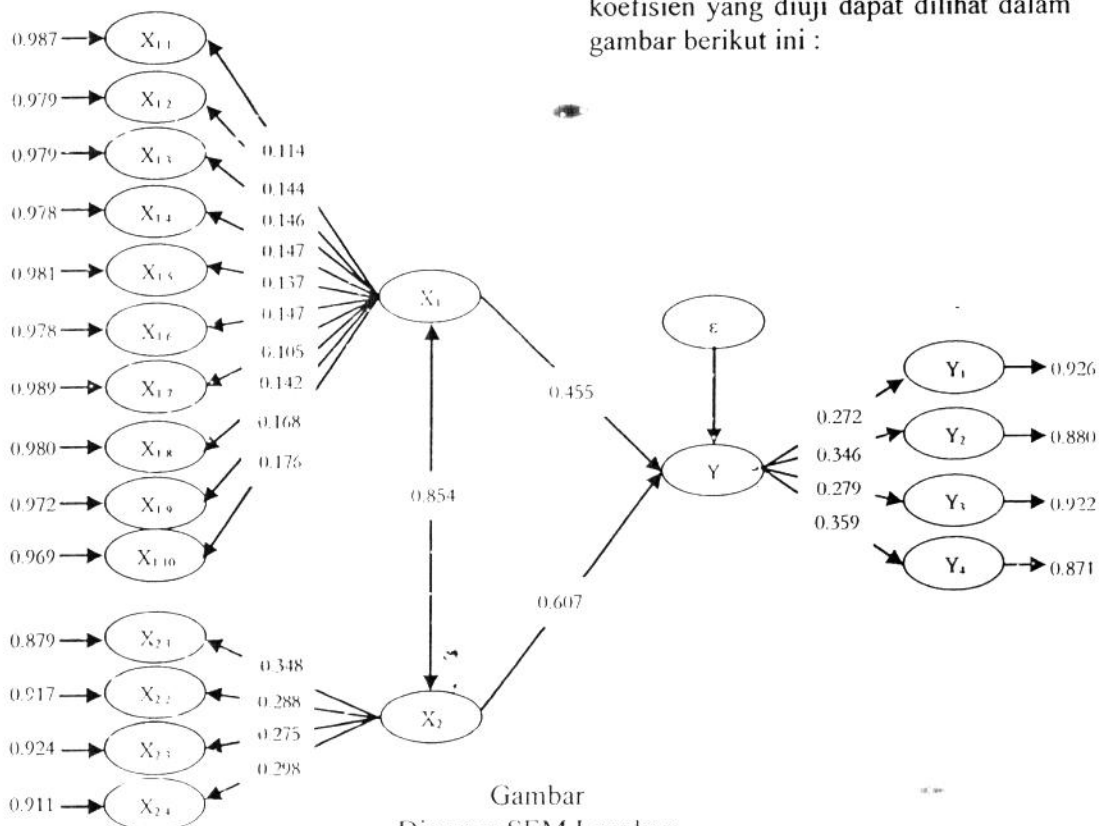
Variabel Laten Eksogen	Pengaruh kausal		Pengaruh total
	Langsung	Tidak Langsung	
Budaya organisasi	$(0.455)^2 = 0.208$	-	0.208
Komunikasi organisasi	$(0.607)^2 = 0.369$	-	0.369

Sumber : Data Hasil Analisis, 2012.

Berdasarkan tabel di atas dapat disimpulkan bahwa variabel laten komunikasi organisasi (X_2) menunjukkan pengaruh kausal total terbesar terhadap variabel laten endogen kinerja pegawai (Y), yaitu sebesar 0.369 sementara variabel laten budaya organisasi (X_1) menunjukkan pengaruh kausal total terhadap variabel laten endogen kinerja pegawai (Y), yaitu sebesar 0.208.

1. Pengaruh Budaya Organisasi (X_1) dan Komunikasi Organisasi (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Pada struktur utama yang diuji adalah seberapa besar pengaruh variabel budaya organisasi dan komunikasi organisasi terhadap variabel efektivitas pegawai. Metode analisis yang digunakan dalam pengujian hipotesis adalah *Structural Equation Model* (SEM). Adapun hasil *Structural Equation Model* (SEM) dalam struktur koefisien yang diuji dapat dilihat dalam gambar berikut ini :



Gambar
 Diagram SEM Lengkap

Berdasarkan diagram SEM Lengkap di atas maka dapat dilihat bahwa besarnya koefisien Budaya organisasi (X₁) dan Komunikasi organisasi (X₂) terhadap Kinerja pegawai (Y) dapat dituliskan sebagai persamaan structural yaitu :

$$Y = 0.455X_1 + 0.607X_2 + \epsilon$$

dimana :

- X₁ = Budaya organisasi
- X₂ = Komunikasi organisasi
- Y = Kinerja pegawai
- ε = Epsilon

Berdasarkan persamaan structural tersebut dapat diketahui bahwa koefisien arah dari variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen bertanda positif. Koefisien positif menunjukkan variabel-variabel budaya organisasi secara parsial akan meningkatkan kinerja pegawai. Pada model struktural kinerja pegawai, jika budaya organisasi meningkat satu satuan maka akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0.455 satuan. Begitu pula halnya dengan komunikasi

organisasi akan meningkatkan kinerja pegawai sebesar 0.607 satuan. Hipotesis pengujian model kinerja pegawai yang dipengaruhi oleh budaya organisasi dan komunikasi organisasi dinyatakan sebagai :

$$H_0 : \gamma_1 = \gamma_2 = 0$$

H₁ : sekurang-kurangnya ada sebuah jalur $\gamma_j \neq 0 ; j = 1, 2$

Statistik Uji :

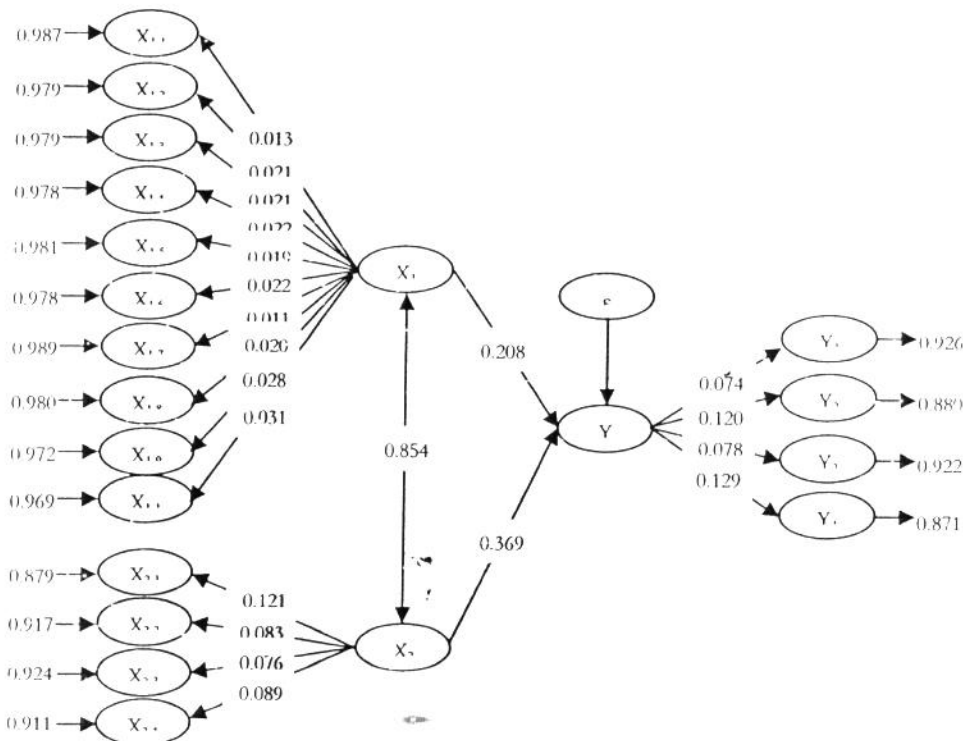
$$F = \frac{(n-p-1)R^2_{\eta_2}}{p(1-R^2_{\eta_2})} \sim F_{[\alpha ; (p, n-p-1)]}$$

$$F = \frac{(126 - 2 - 1)(0.577)}{2(1 - 0.577)} = 83.89$$

$$F_{tabel} = F_{[0.05 ; (2, 126-2-1)]} = 3.14$$

Arah uji : Tolak H₀ jika $F > F_{tabel}$

Karena $F_{hitung} = 83.89 > F_{tabel} = 3.14$ maka H₀ ditolak, artinya sedikitnya ada sebuah jalur budaya organisasi dan komunikasi organisasi yang memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja. Besarnya pengaruh kedua variabel di atas secara lebih jelas dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Berdasarkan gambar di atas dapat terlihat jelas bahwa pengaruh variabel budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 0,208 atau 20.8% sedangkan variabel komunikasi organisasi mempengaruhi sebesar 0.369 atau 36.9% sehingga total besar pengaruh kedua variabel terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0.577 atau 57.7%, sedangkan kekeliruan untuk model ini sebesar 0.423 atau 42.3% yang disebabkan oleh variabel diluar penelitian, dengan besar hubungan antara kedua variabel budaya organisasi dan komunikasi organisasi sebesar 0.854 atau 85.4%.

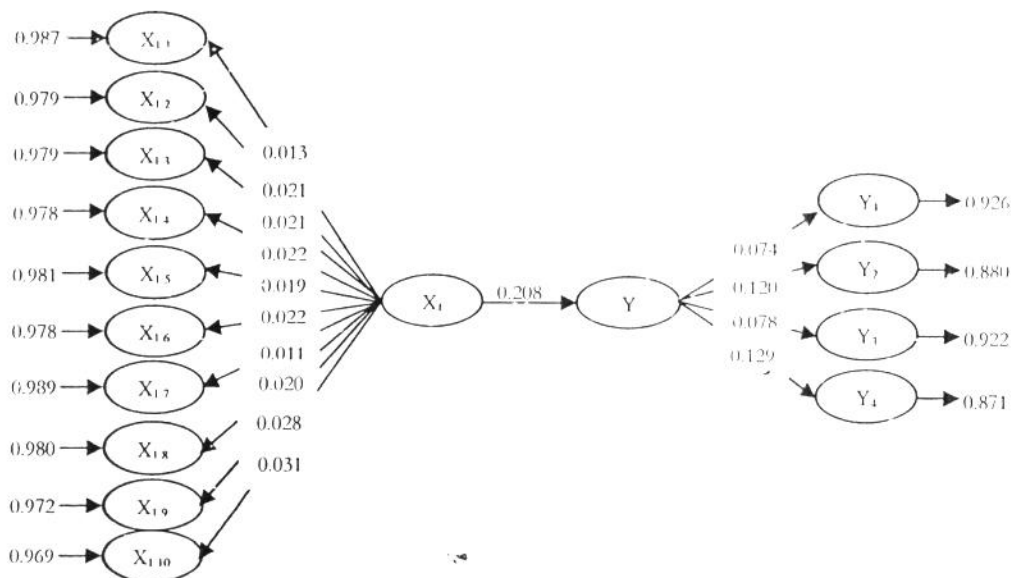
2. Pengaruh Budaya Organisasi (X₁) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Model pengukuran unidimensi untuk variabel laten budaya organisasi X₁ dapat dinyatakan dalam model *confirmatory analysis factor* sebagai berikut :

$$\begin{aligned} X_{1,1} &= 0.114X_1 + \epsilon \\ X_{1,2} &= 0.144X_1 + \epsilon \\ X_{1,3} &= 0.146X_1 + \epsilon \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} X_{1,4} &= 0.147X_1 + \epsilon \\ X_{1,5} &= 0.137X_1 + \epsilon \\ X_{1,6} &= 0.147X_1 + \epsilon \\ X_{1,7} &= 0.105X_1 + \epsilon \\ X_{1,8} &= 0.142X_1 + \epsilon \\ X_{1,9} &= 0.168X_1 + \epsilon \\ X_{1,10} &= 0.176X_1 + \epsilon \end{aligned}$$

Berdasarkan model *confirmatory analysis factor* tersebut maka besarnya pengaruh yang merupakan nilai kuadrat dari masing-masing koefisiennya untuk masing-masing karakteristik baik itu karakteristik inisiatif individual (X_{1,1}), karakteristik toleransi terhadap tindakan beresiko (X_{1,2}), karakteristik arah (X_{1,3}) dan karakteristik integrasi (X_{1,4}), dukungan dari manajemen (X_{1,5}), karakteristik kontrol (X_{1,6}), karakteristik identitas (X_{1,7}), karakteristik imbalan (X_{1,8}), toleransi terhadap konflik (X_{1,9}) maupun karakteristik pola-pola komunikasi (X_{1,10}) terhadap variabel laten budaya organisasi X₁ dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar Model *Confirmatory Analysis Factor* Variabel Budaya Organisasi X₁

Berdasarkan gambar di atas dapat dilihat bahwa karakteristik inisiatif individual dapat memprediksi variabel budaya organisasi sebesar 1.3%, karakteristik toleransi terhadap tindakan beresiko 2.1%, karakteristik arah dapat mempengaruhi variabel budaya organisasi sebesar 2.1% dan karakteristik integrasi sebesar 2.2%, karakteristik dukungan dari manajemen dapat mempengaruhi budaya organisasi sebesar 1.9% begitu juga dengan karakteristik kontrol dapat mempengaruhi variabel budaya organisasi sebesar 2.2% dan karakteristik identitas sebesar 1.1%, karakteristik sistem imbalan dari dapat mempengaruhi budaya organisasi sebesar 2.0% begitu juga dengan karakteristik toleransi terhadap konflik dapat mempengaruhi sebesar 2.8% terhadap budaya organisasi dan karakteristik pola-pola komunikasi berpengaruh sebesar 3.1% sehingga total pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai sebesar 20.8%.

Adapun berdasarkan model tersebut dapat diketahui bahwa karakteristik yang paling besar pengaruhnya adalah karakteristik pola-pola komunikasi ($X_{1,10}$) dengan besarnya pengaruh dalam memprediksi variabel budaya organisasi X_1 adalah 3.1%, dan kekeliruan pengukurannya 96.9%. Sedangkan yang memiliki pengaruh terkecil adalah karakteristik identitas ($X_{1,7}$) dengan besarnya pengaruh dalam memprediksi variabel budaya organisasi

X_1 sebesar 1.1%, sisanya sebesar 98.9% merupakan kekeliruan pengukuran. Hasil analisis koefisien jalur model *confirmatory factor analysis* (CFA) menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan, sebagaimana ditunjukkan dalam tabel 4.43 di atas nilai T_{hitung} ($C.R/critical\ ratio$) semuanya di atas nilai kritis yang disyaratkan yaitu $C.R \geq 2$. Jadi dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi dapat digunakan untuk memprediksi variabel kinerja pegawai.

3. Pengaruh Komunikasi Organisasi (X_2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Model pengukuran unidimensi untuk variabel laten Variabel komunikasi organisasi X_2 dapat dinyatakan dalam model *confirmatory analysis factor* sebagai berikut :

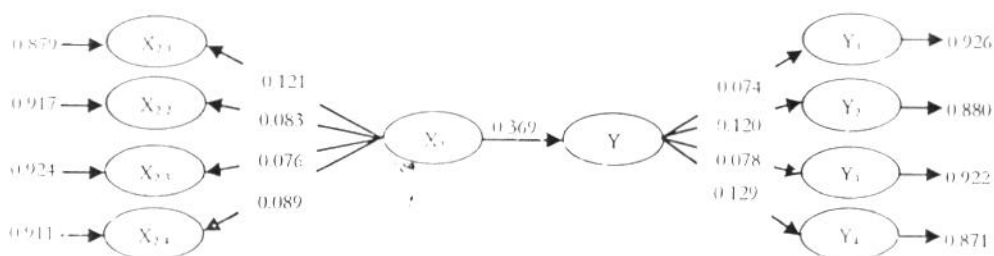
$$X_{21} = 0.348X_2 + \epsilon$$

$$X_{22} = 0.288X_2 + \epsilon$$

$$X_{23} = 0.275X_2 + \epsilon$$

$$X_{24} = 0.298X_2 + \epsilon$$

Berdasarkan model *confirmatory analysis factor* tersebut maka besarnya pengaruh untuk masing-masing arah yang merupakan nilai kuadrat dari koefisiennya masing-masing baik itu arah komunikasi ke bawah ($X_{2,1}$), komunikasi ke atas ($X_{2,2}$), komunikasi horizontal ($X_{2,3}$) dan komunikasi diagonal ($X_{2,4}$) terhadap variabel laten variabel komunikasi organisasi X_2 seperti tampak pada gambar berikut ini



Gambar 4 22

Model *confirmatory analysis factor* Variabel Komunikasi Organisasi X_2

Berdasarkan gambar di atas dapat dilihat bahwa arah komunikasi ke bawah berpengaruh sebesar 0.121 atau 12.1% terhadap variabel komunikasi organisasi sedangkan arah komunikasi ke atas berpengaruh sebesar 8.3%, arah komunikasi horizontal berpengaruh sebesar 0.076 atau 7.6% dan arah komunikasi diagonal berpengaruh sebesar 8.9% terhadap variabel komunikasi organisasi. Sehingga total pengaruh variabel komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai adalah sebesar 0.542 atau sebesar 36.90%. Dari model pengukuran di atas dapat diketahui bahwa arah komunikasi yang paling besar pengaruhnya adalah arah komunikasi ke bawah ($X_{2,1}$) dengan besarnya pengaruh dalam memprediksi Variabel komunikasi organisasi X_2 adalah 12.1%, dan kekeliruan pengukurannya 87.9%. Sedangkan yang memiliki pengaruh terkecil adalah arah komunikasi horizontal ($X_{2,3}$) dengan besarnya pengaruh dalam memprediksi variabel komunikasi organisasi X_2 itu sebesar 7.6%, sisanya sebesar 92.4% merupakan kekeliruan pengukuran.

XII. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pembahasan Secara Simultan Pengaruh Budaya Organisasi dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat

Penelitian ini terdiri dari tiga variabel, yaitu variabel Budaya Organisasi dan variabel Komunikasi Organisasi sebagai variabel bebas yang diberi simbol X_1 dan X_2 dan Kinerja Pegawai sebagai variabel tidak bebas yang diberi simbol Y . Penelitian ini dilakukan dengan cara menganalisis variabel budaya organisasi dan variabel komunikasi organisasi yang diperkirakan mempunyai pengaruh besar terhadap kinerja pegawai. Rangkaian penelitian ini dilakukan sebagai suatu studi kasus pada Dinas Pendidikan

Provinsi Jawa Barat. Budaya organisasi dan komunikasi organisasi secara empirik telah memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. sebesar 0.577 atau 57,7%. Penguatan atas hasil penelitian tersebut dapat tercermin dari hasil penelitian ke dua variabel.

2. Pembahasan Secara Parsial Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat

Budaya Organisasi (X_1) merupakan cerminan dari nilai-nilai yang dominan pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, serta sejauhmana nilai-nilai sub budaya mendukung, meningkari atau sekedar eksis sejalan dengan nilai-nilai dominan budaya organisasi, dalam karakteristik : inisiatif individual, toleransi terhadap tindakan beresiko, arah, integrasi, dukungan dari manajemen, kontrol, identitas, sistem imbalan, toleransi terhadap konflik dan pola-pola komunikasi. Adapun besarnya pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat sebesar 20,8%. Untuk lebih jelasnya pengaruh parsial dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Karakteristik Inisiatif Individu

Berdasarkan hasil penelitian, analisis menyeluruh terhadap karakteristik budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja pegawai, maka karakteristik inisiatif individu besarnya pengaruh dalam memprediksi variabel budaya organisasi adalah 1,3%. Hasil pengujian ini memberi arti bahwa penerapan budaya organisasi melalui inisiatif individu tidak dapat diabaikan, sebab melalui penerapan budaya organisasi melalui inisiatif individu, kinerja individu aparat sebagai bagian dari dinas pendidikan lebih memiliki tanggungjawab, lebih berdaya saing dan mampu untuk memiliki independensi inovasi dalam bekerja. Karakteristik

inisiatif individu menunjukkan pula dimana sumber daya manusia sebagai individu merupakan daya (*resource*) yang paling strategik dimiliki oleh Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

b. Karakteristik Toleransi terhadap Tindakan Beresiko

Berdasarkan hasil penelitian, analisis terhadap karakteristik budaya organisasi yang mempengaruhi kinerja pegawai, maka karakteristik toleransi terhadap tindakan beresiko dengan besarnya pengaruh dalam memprediksi variabel budaya organisasi adalah 2.1 %. Hasil pengujian ini memberi arti bahwa penerapan budaya organisasi melalui toleransi terhadap tindakan beresiko tidak dapat diabaikan, sebab melalui penerapan budaya organisasi melalui toleransi terhadap tindakan beresiko, kinerja individu aparat sebagai bagian dari dinas pendidikan dapat bersikap agresif, munculnya inisiatif individu aparat dalam bekerja dan aparat berani mengambil resiko dalam aktivitas kerjanya.

c. Karakteristik Arah

Karakteristik arah dalam variabel budaya organisasi, menggambarkan sejauhmana organisasi dinas pendidikan menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan mengenai prestasi. Dalam menentukan sasaran yang ditentukan dalam kerangka pelaksanaan suatu program tentunya diperlukan kerjasama yang baik dari semua pegawai yang terlibat dalam pekerjaan, begitupun dengan dinas pendidikan. Disamping itu diperlukan adanya suatu perencanaan untuk mengambil langkah-langkah tertentu yang diambil oleh organisasi guna lebih menjamin pencapaian tujuan kegiatan dan program yang akan dilaksanakan.

d. Karakteristik Integrasi

Karakteristik integrasi menggambarkan tingkat sejauhmana unit-unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi. Betapapun tingginya

kemampuan, loyalitas, dedikasi dan komitmen para pegawai, sudah tidak mungkin lagi tugas ataupun pekerjaannya diselesaikan dengan baik dengan bekerja sendirian. Tugas ataupun pekerjaan pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat pada umumnya bersifat multi dimensi, karena itu beraneka ragamnya pekerjaan harus diselesaikan bukan dengan cara "terkotak-kotak", melainkan dengan melihat keterkaitan tugas antar seksi yang ada.

e. Karakteristik Dukungan dari Manajemen

Karakteristik dukungan dari manajemen menggambarkan tingkat sejauhmana para manajer memberi komunikasi yang jelas, bantuan, serta dukungan terhadap bawahan mereka. Memelihara hubungan yang berkesinambungan dan serasi dengan para pegawai dalam dinas pendidikan menjadi sangat penting, untuk itu diperlukan suatu komunikasi yang efektif dan hal tersebut menjadi tugas seorang pimpinan agar dapat mengarahkan seluruh potensi dan sumberdaya yang ada dengan membangun komunikasi, guna tercapainya satu kegiatan tertentu, karena itu aspek manajerial mutlak menjadi sesuatu yang melekat. Berdasarkan data hasil penelitian, analisis terhadap karakteristik budaya organisasi yang mempengaruhi efektivitas organisasi, maka karakteristik dukungan dari manajemen memiliki besarnya pengaruh dalam memprediksi variabel budaya organisasi adalah 1.9 %.

f. Karakteristik Kontrol

Karakteristik kontrol menggambarkan jumlah peraturan dan pengawasan langsung yang digunakan untuk mengawasi dan mengendalikan perilaku pegawai. Dengan adanya pengawasan yang dilakukan secara berjenjang, dapat memunculkan tanggungjawab pada para pegawai, karena pada prinsipnya pengawasan

akan efektif membantu usaha-usaha organisasi untuk mengatur pekerjaan yang direncanakan untuk memastikan bahwa pelaksanaan pekerjaan tersebut berlangsung sesuai dengan rencana.

g. Karakteristik Identitas

Karakteristik identitas dalam variabel budaya organisasi menggambarkan tingkat sejauhmana para anggota mengidentifikasi dirinya secara keseluruhan dengan organisasinya ketimbang dengan kelompok kerja tertentu atau dengan bidang keahlian profesional. Sebagai sebuah *living organism*, dinas pendidikan selalu bergerak dinamis sesuai dengan tuntutan lingkungan eksternal dan internal yang mempengaruhi gerakannya.

Karakteristik Toleransi terhadap Konflik

Karakteristik toleransi terhadap konflik dalam variabel budaya organisasi menggambarkan tingkat sejauhmana para pegawai di dorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka. Konflik dalam suatu organisasi merupakan hal yang tidak dapat dihindarkan. Konflik dalam dinas pendidikan biasanya disebabkan beberapa faktor, seperti adanya saling ketergantungan, perbedaan tujuan dan prioritas, faktor birokrasi (*lini-staf*), kriteria penilaian prestasi yang tidak tepat dan persaingan atas sumber daya yang langka. Ada dua macam konflik dalam organisasi, yaitu konflik fungsional yang menguntungkan prestasi organisasi dan konflik yang tidak fungsional yang akan mengganggu atau merintangi upaya pencapaian tujuan organisasi.

h. Karakteristik Pola-Pola Komunikasi

Karakteristik pola-pola komunikasi menggambarkan tingkat sejauhmana komunikasi organisasi dibatasi oleh hirarki kewenangan yang formal. Komunikasi antara pimpinan dengan bawahan merupakan wahana bagi pimpinan untuk menyampaikan

berbagai hal kepada bawahannya, seperti perintah, instruksi, kebijaksanaan baru, pengarahan, pedoman kerja, nasihat dan teguran. Begitu juga sebaliknya para anggota organisasi selalu ingin didengar oleh para atasannya.

3. Pembahasan Secara Parsial Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat

Sesuai dengan judul penelitian yang menjadi kajian, maka pada bagian ini peneliti dapat menguraikan analisis parsial terhadap hasil penelitian agar hasil yang dicapai memberikan kejelasan yang komprehensif. Analisis yang dilakukan didasarkan pada hasil uji statistik, temuan di lapangan serta hasil wawancara yang peneliti lakukan. Adapun hasil analisis penelitian pengaruh komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan provinsi Jawa Barat adalah sebesar 36,9% . Untuk lebih jelasnya uraian pengaruh parsial dari komunikasi organisasi adalah sebagai berikut :

a. Arah Komunikasi ke Bawah

Berdasarkan hasil pengujian secara parsial dapat digambarkan bahwa arah komunikasi ke bawah dalam komunikasi organisasi pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat dengan nilai pengaruhnya sebesar 12,1%, artinya sebagian pegawai dapat menyetujui isi pernyataan dari arah komunikasi ke bawah dalam komunikasi organisasi. Hal tersebut dijelaskan bahwa sebagai pegawai telah diberikan pengarahan dari atasan, kemudian sebagai pegawai dalam melaksanakan tugas selalu diberi instruksi dari atasan dan sebagian pegawai pegawai mendapat memo resmi dari atasan dalam pelaksanaan kerja. Oleh karena itu arah komunikasi ke bawah secara empiris memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

b. Arah Komunikasi ke Atas

Analisis arah komunikasi ke atas didasarkan pada kerangka teori dari komunikasi organisasi yang peneliti bangun, yang terdiri dari tiga indikator yaitu pertemuan rapat, saran dan rekomendasi dan keluhan kerja. Hasil perhitungan analisis statistik diperoleh hasil atau gambaran bahwa bentuk hubungan antar variabel penelitian telah sesuai dengan hipotesis yang diajukan secara empiris dapat diterima. Berdasarkan hasil perhitungan statistik diperoleh besar pengaruh dari arah komunikasi ke atas terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat yaitu sebesar 8.3%. Hasil tersebut menjelaskan bahwa sebagian kecil pegawai yang dapat mengerti dan memahami sasaran yang dimaksud dari angket yang diajukan. Pemahaman para pegawai ini ternyata tidak serta merta membuat para pegawai mampu menjalankan semua indikator yang ada pada arah komunikasi ke atas, sehingga dengan demikian dapat dikatakan bahwa hanya sebagian kecil pegawai yang mampu melaksanakan pertemuan rapat antar pegawai, sebagian pegawai mempunyai saran dan rekomendasi yang disampaikan kepada pimpinan digunakan dalam pengambilan keputusan dan sebagian pegawai mempunyai keluhan kerja yang disampaikan kepada pimpinan.

c. Arah Komunikasi Horizontal

Hasil perhitungan analisis statistik diperoleh gambaran bahwa arah komunikasi horizontal secara empirik telah memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat sebesar 7,6%. Hal ini menunjukkan akan pentingnya komunikasi yang dibangun secara horizontal oleh para pegawai baik secara pribadi maupun secara institusional. Hasil temuan di lapangan tersebut di atas menunjukkan bahwa komunikasi horizontal sudah terlaksana dengan baik walaupun belum

begitu maksimal, artinya antara satu pegawai atau peneliti dengan peneliti lainnya secara horizontal terbangun suatu hubungan yang harmonis. Hal ini dapat dicermati dari kondusivitas kerja yang senantiasa terjaga dan tidak adanya sengketa atau perselisihan antara satu pegawai dengan pegawai lainnya. Dengan demikian para pegawai dapat bekerja sesuai dengan peran dan fungsinya karena lingkungan kerja yang sudah kondusif.

d. Arah Komunikasi Diagonal

Hasil perhitungan statistik diperoleh gambaran secara kuantitatif bahwa bentuk pengaruh antar variabel penelitian telah sesuai dengan hipotesis yang diajukan secara empirik dapat diterima. Hal ini mencerminkan bahwa arah komunikasi secara diagonal berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, dengan besar pengaruh 8.9%. Hasil tersebut menjelaskan bahwa hanya sebagian kecil pegawai yang dapat mengerti dan memahami sasaran yang dimaksud dari angket yang diajukan. Pemahaman para pegawai ini ternyata tidak serta merta membuat para pegawai mampu menjalankan semua indikator yang ada pada arah komunikasi diagonal, sehingga dengan demikian dapat dikatakan bahwa hanya sebagian kecil pegawai yang mampu melaksanakan komunikasi antar pegawai, melakukan hubungan informal dan melaksanakan pertemuan secara formal dengan sesama pegawai di lingkungan Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

4. Pengaruh Variabel Lain terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat

Sebagaimana telah dijelaskan di atas, bahwa berdasarkan hasil perhitungan budaya organisasi dan komunikasi organisasi berpengaruh sangat besar terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat yaitu 57,7%, sedangkan variabel lain

yang tidak diteliti yaitu sebesar 42,3%. Hal ini membuktikan bahwa variabel kinerja pegawai ternyata tidak hanya dipengaruhi oleh variabel budaya organisasi dan komunikasi organisasi semata, tetapi ada variabel lain yang juga ikut mempengaruhi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, yang secara empirik telah memberikan pengaruh cukup signifikan.

XIII. Kesimpulan dan Saran

1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan sebagaimana dijelaskan pada Bab IV, maka peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Kesimpulan secara simultan budaya organisasi dan komunikasi organisasi memberikan pengaruh yang cukup besar dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. Hal ini mengandung makna bahwa budaya organisasi dan komunikasi organisasi cukup dominan dalam mempengaruhi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. Penelitian ini juga menemukan bahwa terdapat variabel-variabel lain diluar Budaya organisasi dan komunikasi organisasi yang turut serta mempengaruhi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.
2. Kesimpulan secara parsial budaya organisasi memberikan pengaruh sangat kecil dibandingkan dengan komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. Artinya bahwa budaya organisasi itu tidak terlalu dominan dalam mempengaruhi terhadap kinerja pegawai sehingga bukan menjadi prioritas utama dalam meningkatkan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. Adapun karakteristik budaya organisasi yang memberikan

pengaruh paling besar sampai terkecil secara berurutan terhadap kinerja pegawai adalah pola komunikasi, toleransi terhadap konflik, kontrol, integrasi, toleransi terhadap tindakan beresiko, arah, sistem imbalan, dukungan dari manajemen, inisiatif individual dan identitas. Karakteristik pola komunikasi pengaruhnya paling besar, artinya bahwa karakteristik ini paling dominan pengaruhnya sehingga menjadi prioritas dalam meningkatkan kinerja pegawai. Sedangkan karakteristik identitas pengaruhnya kecil, artinya bahwa karakteristik ini tidak dominan pengaruhnya sehingga tidak menjadi prioritas dalam meningkatkan kinerja pegawai.

3. Kesimpulan secara parsial komunikasi organisasi memberikan pengaruh paling besar dibandingkan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. Hal ini dapat dimaknai bahwa komunikasi organisasi sangat dominan dalam mempengaruhi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat. Adapun arah komunikasi organisasi yang memberikan pengaruh paling besar sampai terkecil secara berurutan terhadap kinerja pegawai adalah komunikasi ke bawah, komunikasi diagonal, komunikasi ke atas dan komunikasi horizontal. Arah komunikasi ke bawah pengaruhnya paling besar, artinya bahwa komunikasi ke bawah ini paling dominan pengaruhnya sehingga menjadikan prioritas dalam peningkatan kinerja pegawai. Sedangkan arah komunikasi horizontal pengaruhnya kecil, artinya bahwa komunikasi horizontal ini tidak dominan pengaruhnya sehingga tidak menjadi prioritas dalam meningkatkan kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

2. Saran

a. Saran Akademik

- 1) Disarankan agar dilakukan penelitian lanjutan tentang belum efektifnya budaya organisasi dan komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai ditinjau dari perspektif Ilmu Administrasi Publik.
- 2) Temuan baru dari hasil penelitian ini adalah bahwa pola komunikasi baik secara lisan maupun tertulis dalam konteks budaya organisasi menjadi perhatian dalam meningkatkan efektivitas kerja. Sedangkan komunikasi ke bawah berupa pengarahan dari atasan kepada bawahan dalam konteks komunikasi organisasi juga lebih diperhatikan. Oleh karena itu disarankan kepada peneliti lain untuk melakukan penelitian lanjutan.
- 3) Berdasarkan hasil pembahasan dapat dijelaskan bahwa teori yang digunakan dalam menganalisis permasalahan di lapangan masih cukup aktual dan relevan, sehingga pada konteks ini adanya penguatan terhadap teori yang digunakan peneliti terutama komunikasi organisasi dengan memperhatikan arah komunikasi ke bawah. Oleh karena itu disarankan kepada peneliti lain untuk dapat mengembangkan teori ini dalam permasalahan dan obyek yang berbeda.

b. Saran Praktis

Berangkat dari kesimpulan penelitian tersebut, maka secara praktis peneliti dapat memberikan saran-saran sebagai berikut :

- 1) Pola-pola komunikasi dari karakteristik Budaya organisasi pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, disarankan perlu ditingkatkan pelaksanaannya agar kinerja pegawai dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Misalnya adanya komunikasi secara lisan, komunikasi secara tertulis dan membuat laporan

kegiatan terhadap atasan dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan.

- 2) Arah komunikasi ke bawah dalam komunikasi organisasi pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat, disarankan untuk ditingkatkan pelaksanaannya agar kinerja pegawai dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Misalnya adanya pengarahan dan intruksi dari atasan terhadap pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga kinerja pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan.

c. Saran Kebijakan

- 1) Untuk membentuk budaya organisasi pada Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat disarankan agar dibuatkan kebijakan yang bersifat operasional menyangkut pola kerja yang bersifat inovatif, mempunyai integritas yang tinggi terhadap organisasi, jujur dan mempunyai kepedulian terhadap masyarakat dalam bentuk Standar Operasional Prosedur (SOP) sesuai dengan bidang dan tugasnya, sehingga dapat menjadikan pedoman bagi semua pegawai.
- 2) Disarankan agar dapat membuat petunjuk dan pelaksanaan teknis dalam pelaksanaan komunikasi organisasi yang terintegrasi disesuaikan dengan tugas dan fungsi masing-masing, agar baik komunikasi ke bawah, komunikasi ke atas, komunikasi horizontal dan komunikasi diagonal dapat berjalan, tumbuh dan berkembang sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan. Misalnya dengan dibuatkan buku panduan atau pedoman tentang mekanisme komunikasi dalam organisasi Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat.

DAFTAR PUSTAKA

- Administrasi N gara, Lembaga. 2002. *Performance Improvement Planning, Suatu Pendekatan Perencanaan Peningkatan Kinerja*, Jakarta.
- Alamsyah, Kamal. 2005. *Administrasi Publik Dalam Perspektif Teori dan Praktek*. Unpas-Bandung : Ceplas.
- Al-Rasyid, Harun. 1994. *Dasar-dasar statistika Terapan*, Penyunting Tegus K. Bandung : PT. Rosdakarya.
- Amnuai, Piti Sithi. 1989. *How to built a corporate culture*. New York : Prentice Hall
- Arikunto, Suharsimi, 1998. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta : Rineka Cipta.
- Atmosudirdjo, Prajudi. 1986. *Administrasi dan Manajemen*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Bernardin, HJ dan J.E.A Russel. 1993. *Human Resource Management*. Singapore : McGraw Hill, Inc.
- Cassio, F. Wayne. 1992. *Managing Human Resources: Productivity, Quality Of Work Life, Profit. Third Edition*. New York: McGraw United States of America.
- Davis. Keith and Newstrom. John, M, 1996. *Human Behavior At Work*, Penerjemah Agus Dharma, Jakarta, Erlangga
- Dunn, William N. 1997. *Pengantar Analisis Keptiakan Publik, Edisi Kedua*. Penerjemah: Drs. Samodra Wibawa, dkk. Yogyakarta : Grajha Mada University Press.
- Effendy, Onong Uchyana. 1994. *Dimensi-Dimensi Komunikasi*, Bandung: Alumni.
- _____ 2006. *Ilmu Komunikasi Teori dan Praktek*. Bandung : Rosdakarya.
- Edward III, George C. 1989. *Implementing Public Policy*. Alih Bahasa : Santoso, Texas: Congressional Quarterly Inc.
- Flippo B, Edwin. 1986. *Principle of Personel Management*. New York : Hill Book Company Inc.
- Gibson, James L, John M Ivancevic, James H Donnely, Jr. 1997. *Organisasi, Perilaku-Struktur-Proses*, Edisi 8. Jilid 2. Terjemahan Nunuk Adriani Jakarta : Bina Rupa Aksara.
- Gordon. G. George & W.M. Cummincs. 2003. *Managing Management Climate*. Lexington, Mass : Lexington Books.
- Gomes, Faustino Cardoso. 2003. *Manajemen SDM*, Jogjakarta : Andi Offset.
- Griffin, Ricky W. 2004. *Management*, Terjemahan Gina Gania, Jakarta : Erlangga.
- Handayaniingrat, Soewarno. 1997. *Pengantar Studi Administrasi dan Manajemen*. Jakarta : Gunung Agung.
- Handoko, T. Hani. 2004. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Fakultas Ekonomi UGM.
- Harits, Benyamin. 2005. *Teori Organisasi Jilid 1, 2 dan 3*. Bandung : Insani Press.
- _____ 2004. *Paradigma Baru Dimensi-Dimensi Prima Administrator Publik*. Bandung : Insani Press.

- Hasibuan, S.P Malayu. 2006. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heidjrachman, Suad Husnan. 2006. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta : BPFE.
- Heru, Bambang, P. 2008. *Manajemen Strategik*. Bandung : Prisma Press.
- Hicks, Herbert & Ray Gullet. 1996. *Organisasi, Teori dan Tingkah Laku*, terjemahan G Kartasaputra. Jakarta : Dunia Aksara
- Islamy, Irfan. 2007. *Prinsip prinsip Perumusan Kebijaksanaan Negara*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Indrawijaya, Adam, 1989. *Prilaku Organisasi*. Bandung : Sinar Baru.
- Jones, Charles O., 1994. *An Introduction to The Study of Public Policy*. Alih bahasa oleh Ricky Istanto, Jakarta: Raja Grafiika Persada.
- Kartasasmita, Ginandjar. 1997. *Administrasi Pembangunan, Perkembangan Pemikiran dan Prakteknya di Indonesia*. Cetakan Pertama. Jakarta : LP3ES.
- Kartono, Kartini, 1998. *Psikologi Sosial untuk Manajemen dan Industri*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Kerlinger, Fred.N. 1998 *Azas-azas Penelitian Behavioral*, Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Komaruddin, 2000. *Ensiklopedia Manajemen*, Jakarta : Bumi Aksara.
- LAN-RI, 2002. *Sistem Administrasi Negara Republik Indonesia*, Jilid I dan II, Jakarta : Gunung Agung.
- Liang Gie, The, 1981. *Unsur-unsur Administrasi suatu Kumpulan Karangan*. Yogyakarta : Supersukses
- Lilico, T.M 1998. *Komunikasi Manajemen*, Jakarta: Erlangga.
- Luthans, Fred. 1995. *Organizational Behavior*, Singapore: Mc.Graw Hill Co.Lubis, M. Solly. 2007. *Kebijakan Publik*. Bandung : Mandar Maju.
- Masmuh, Abdullah. 2008. *Komunikasi Organisasi, Dalam Perspektif Teori dan Praktek* Malang: UMM Press
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, Cetakan ke dua*, Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- McLaughlin, Margaret L. 1994. *Conversation : How Talk is Organized*. Sage Series Interpersonal Communication 3. Beverly Hills.
- Muhammad, Arni. 2005. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mulyana, Deddy. 2006. *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung : Rosda Karya.
- Mustopadidjadja. 1999. *Kebijakan Administrasi Negara*. Jakarta : LAN-RI.
- Nawawi, Hadari. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Nigro, Felix A. and Nigro, Lloyd G. 1977. *Modern Public Administration*. California : Harper and Row.

- Osborne, David dan Plastrik. Peter. 2001. *Memangkas Birokrasi, Lima Strategi menuju Pemerintahan Wirausaha*, Terjemahan Abdur Rasyid, Ramelan: Jakarta: PPM
- Oxford. 2003. *Oxford Learner's Pocket Dictionary, New Edition*. Oxford : University Press.
- Pace, R Wayne & Don F Faules. 2006. *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*, Penerjemah dan Editor Deddy Mulyana. Bandung: PT. Rosda.
- Panuju, Redi. 2001. *Komunikasi Organisasi: Dari Konseptual-Teoritis ke Empirik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Putta, Fadilah. 2001. *Paradigma Kritis Dalam Studi Kebijakan Publik Perubahan dan Inovasi Kebijakan Publik dan Ruang Partisipasi Masyarakat Dalam Proses Kebijakan Publik* Surabaya: Pustaka Pelajar.
- Ruky, Achmad. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: PT Gramedia.
- Robbins. Stephen. P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Terjemahan Muhammad, Jakarta : Indeks Kelompok Gramedia.
- Robert, Everett M., and F. Fioid Schoemaker, 1991. *Communication of Innovation, Second edition*. New York-London : The Free Press, Collier-MacMilan.
- Romli, Khomsahrial. 2011. *Komunikasi Organisasi*. Jakarta : Grafindo.
- Sedarmayanti. 1995. *Sumber Daya Manusia dan Produktifitas Kerja*. Bandung: Ilham Jaya.
2000. *Restrukturisasi dan Pemberdayaan Organisasi, untuk Menghadapi Dinamika Perubahan Lingkungan. Ditinjau dari Beberapa Aspek Esensial dan Aktual*. Bandung : CV Mandar Maju.
2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi Dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, Bandung: PT Rafika Aditama.
- Sentono, Prawira Suyadi. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Kebijakan Kinerja Karyawan*, Edisi 2. Jogjakarta: BPFE
- Siagian, Sondang P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta , : Bumi Aksara
1991. *Organisasi, Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi*, Jakarta : Gunung Agung
- Silalahi, Ulbert. 2007. *Studi Tentang Ilmu Administrasi, Konsep Teori dan Dimensi*, Jakarta: Sinar Baru Algensindo.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 1989. *Metode Penelitian Survei*, Jakarta: LP 3 ES.
- Sitepu, Nirwan SK. 1994. *Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung: Unit Pelayanan Statistik Jurusan Statistik FMIPA UNPAD.
- Smeltzer, Larry, Waltman & John Leonard, Donald. 1991. *Managerial Communication, A Strategic Approach*, USA : Ginn Fress. Edisi bahasa

- Indonesia, Alexander Sundoro. Jakarta: Prenhallindo.
- Soesanto, Astrid. S. 2002. *Komunikasi Kontemporer*. Bandung : Bina Cipta.
- _____. 1994. *Komunikasi dalam Teori dan Prektek* Bandung : Bina Cipta.
- Soetarto, 1996. *Dasar-dasar Organisasi*. Yogyakarta : Gadjah Mada University Press.
- Stoner, James. A. F and Freeman, Edward R. 1996. *Manajemen*. Jilid 2, Edisi Kelima. Alih Bahasa : Sindoro. Jakarta : Intermedia.
- _____. 2004. *Manajemen*. Jilid 2, Edisi Kelima. Alih Bahasa : Wilhelmus W. Bakowatun dan Benyamin Molan. Editor : Hani T Handoko. Jakarta : Intermedia.
- Sugandha, Dann. 1995. *Kapita Selekta Administrasi dan Pendapat para Pakar*. Jakarta: Arcan.
- Sugiyono, 2007. *Metode Penelitian Administrasi*, Bandung : Alfabeta.
- Supriatna, Asep. 2001. *Fungsi Administrasi Negara dan Sistem Administrasi Negara*. Bandung : Panca Usaha.
- Suradinata, Ermaya. 1995. *Kebijakan Keputusan dan Kebijaksanaan*, Bandung : Mandar Maju
- Suryadi, Soleh. 2007. *Administrasi Publik & Otonomi Daerah*, Bandung : Prisma Press.
- Sutermeister, Robert A. 1996. *People and Productivity*. New York: McGraw Hill Book Company.
- Sutisnawidjaja, Tj'ahjo.1998. *Mengukur Sikap-sikap Sosial. Buku pegangan bagi para Ahli Riset dan Pekerja Lapangan*. Bandung : Lemlit Unpas.
- _____. 1999. *Riset dan Praktik Penelitian Administrasi*, Edisi 2, Bandung : Lemlit Unpas Press.
- Suwatno. 2002. *Manajemen Modern*, Bandung : Zafira.
- Suyatna, Uyat. 2005. *Pengantar Keuangan Negara*, Unpas-Bandung : Ceplas.
- Terry, George R. i986. *Azas-Azas Manajemen*. Alih Bahasa Winardi. Bandung : Penerbit Alumni.
- Thoha, Miftah. 2002. *Dimensi-dimensi Prima Ilmu Administrasi Negara*. Jakarta: CV Rajawali.
- Tika, H. Moh. Pabundu. 2008. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Umar, Husein. 2003. *Metode Riset Perilaku Individu Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Umar, Husen. 1999. *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Wahab, Solichin Abdul. 2008. *Analisis Kebijaksanaan, dari Formulasi ke Implementasi Kebijakan Negara*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Wahyudi, Bambang. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Andi Offset.
- Waldo, Dwight. i996, *Studi Publik Administration*. terjemahan Admosoedarmo, Slamet W. Jakarta : Erlangga.
- Wibowo. 2010. *Rudaya Organisasi : Sebuah Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Jangka Panjang*. Edisi I Cetakan I. Jakarta : Rajawali Pers.

- Winarno, Budi. 2002. *Teori dan Proses Kebyaksanaan Publik*, Yogyakarta : Med Press.
- Winardi, J. 2008. *Motivasi Pemotivasion Dalam Manajemen*, Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Wirawan. 2007. *Teori Kepemimpinan*. Jakarta : Uhamka Press.

Dokumen :

Peraturan Gubernur Jawa Barat Nomor 31 Tahun 2009 tentang Tugas Pokok,

Rincian Tugas Unit dan Tata Kerja Dinas Pendidikan Provinsi Jawa Barat Undang-Undang Nomor 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah

**)Penulis adalah alumni Program Doktor Ilmu Sosial BKU Ilmu Administrasi Publik Fakultas Pascasarjana Universitas Pasundan Bandung*