



JURNAL ILMIAH ILMU MANAJEMEN

P-ISSN 2356-2005

E-ISSN 2598-4950

PENGARUH POWER, KOMUNIKASI INTERPERSONAL, DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN TERHADAP KINERJA PEJABAT PELAKSANA TEKNIS KEGIATAN (PPTK) PADA DINAS PENDIDIKAN KOTA TANGERANG SELATAN

Imas Masriah^{*)}Email : imasriah68@gmail.com

ABSTRAK

PENGARUH POWER, KOMUNIKASI INTERPERSONAL, DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN TERHADAP KINERJA PEJABAT PELAKSANA TEKNIS KEGIATAN (PPTK) PADA DINAS PENDIDIKAN KOTA TANGERANG SELATAN. Penelitian ini bertujuan untuk menemukan pengaruh langsung dari *power*, komunikasi interpersonal dan pengambilan keputusan terhadap kinerja pada pejabat pelaksana teknis kegiatan (PPTK) pada Dinas Pendidikan Kota Tangerang Selatan.. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei dan teknik analisis jalur. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner kepada 100 PPTK sebagai sampel dari populasi target sebanyak 221 PPTK. Teknik sampling menggunakan teknik acak. Analisis data menggunakan statistik deskriptif dan statistik inferensial. Hasil penelitian adalah:(1) terdapat pengaruh langsung positif antara *power* terhadap kinerja PPTK; (2) terdapat pengaruh langsung positif antara komunikasi interpersonal terhadap kinerja PPTK; (3) terdapat pengaruh langsung positif pengambilan keputusan terhadap kinerja PPTK; (4) terdapat pengaruh langsung positif antara *power* terhadap pengambilan keputusan PPTK; (5) terdapat pengaruh langsung positif antara komunikasi interpersonal terhadap kinerja PPTK. Jadi, untuk meningkatkan kinerja PPTK, dilaksanakan dengan meningkatkan *power*, komunikasi interpersonal dan pengambilan keputusan.

Kata kunci : *Power, Komunikasi Interpersonal, Pengambilan Keputusan, Kinerja*

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF POWER, INTERPERSONAL COMMUNICATION, AND DECISION MAKING ON ACTIVITY TECHNICAL IMPLEMENTATION OFFICIAL (PPTK) JOB PERFORMANCE OF EDUCATION OFFICE SOUTH TANGERANG CITY. The study to find out the influence of power, interpersonal communication and decision making on Activity Technical Implementation Official (PPTK) job performance of Education Office South Tangerang City. A survey was conducted with sample population of 100 PPTK of Education Office South Tangerang City. With all the variables put into a correlation matrix, the data was then analyzed with the path technique. The results showed that: (1) the power had a direct positive and influence on PPTK job performance, (2) interpersonal communication had a direct positive and influence on PPTK job performance, (3) decision making had a direct positive and influence on PPTK job performance, (4) power had a direct positive and influence on PPTK decision making, (5) interpersonal communication had a direct positive and influence on PPTK decision making. The result suggest the power, interpersonal communication, and decision making are important determinants of PPTK job performance.

Keywords: *Power, Interpersonal Communication, Decision Making, and PPTK Job Performance.*

^{*)} Dosen Program Studi Magister Manajemen – Unpam



I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Tantangan yang dihadapi dalam era otonomi daerah dewasa ini adalah adanya perubahan strategi pembangunan dari sentralisasi menuju desentralisasi. Perubahan strategi pembangunan ini menuntut adanya pengembangan sumber daya manusia diberbagai kelembagaan pemerintah baik pemerintah pusat maupun pemerintah daerah dalam berbagai bidang termasuk dalam bidang pendidikan. Pendidikan merupakan urusan wajib pada pemerintah daerah, sehingga menjadi sektor yang penting mendapatkan perhatian besar dan perlu ditunjang oleh kebijakan pemerintah daerah yang berkomitmen untuk memajukan pendidikan karena berkaitan secara langsung dengan pengembangan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan daya saing, kecepatan, ketepatan, serta memiliki tanggung jawab moral maupun konstitusional untuk bekerja jujur, tanpa pamrih, melayani rakyat secara paripurna.

Untuk menunjukkan pelayanan paripurna dalam bidang pendidikan maka aparatur sipil negara harus memiliki *power*. Dengan *power* seseorang dapat mengetahui kekuasaan pada jabatannya dalam melakukan tugasnya, dan melakukan yang terbaik bagi kepentingan organisasinya. *Power* juga dapat menunjukkan kapasitas yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi pegawai lainnya agar melakukan pekerjaan sesuai keinginannya sehingga pelaksanaan tugas dan fungsinya dapat tercapai. Dengan *power*, ruang lingkup tugas dan fungsinya menjadi lebih jelas sehingga dapat membangun kekuatan terhadap penyelesaian pekerjaan dan pencapaian tujuan organisasi.

Terjadinya proses pertukaran informasi diantara satu dengan lainnya secara tatap muka mendominasi waktu hampir dua pertiga waktu kerja seseorang sehingga membentuk sinergi diantaranya merupakan komunikasi interpersonal. Efektifitas dan keberhasilan komunikasi interpersonal seorang pegawai akan mampu menyampaikan pesan dengan jelas, mudah dipahami, sistematis, dan mempengaruhi perilaku orang lain melakukan sesuai dengan makna pesan yang disampaikan dan akan menindaklanjutinya dengan baik, sehingga dapat diketahui langsung hasil kerjanya. Hal tersebut akan berpengaruh terhadap prestasi kerja atau kinerja pegawai tersebut. Kepiawaian pegawai dalam komunikasi interpersonal akan membawa pencapaian pada tujuan sebuah organisasi dan berkinerja tinggi.

Pengambilan keputusan akan lebih efektif apabila mengikuti tahapan-tahapannya namun dalam situasi tertentu dapat dilakukan dengan cepat tanpa melalui tahapannya. Pengambilan keputusan akan sangat menentukan hasil pekerjaan. Pengambilan keputusan menyangkut beberapa konsep tentang informasi, pilihan-pilihan, nilai-nilai, preferensi dan tujuan. Pengambilan keputusan memerlukan data dan informasi yang relevan dengan permasalahan yang dihadapi. Pengambilan keputusan sebaiknya mampu mengidentifikasi semua opsi yang relevan dengan tanpa bias dan mampu memilih opsi yang memiliki utilitas tertinggi. Kualitas keputusan seseorang pegawai atau pimpinan sangat penting bagi organisasi. Keputusan tersebut sangat berpengaruh terhadap sukses dan gagalnya kinerja pimpinan. Pengambilan keputusan yang tepat akan menghasilkan kinerja tinggi, pengambilan keputusan yang tidak tepat akan menghasilkan kinerja rendah.

Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan(PPTK) memiliki peran penting terhadap kesuksesan pencapaian visi dan misi SKPD. Visi dan misi SKPD dijabarkan ke dalam program dan kegiatan. Oleh karena itu PPTK memiliki peran penting dalam membantu pimpinan mewujudkan kinerja yang tinggi.

Sektor pendidikan merupakan prioritas dalam RPJMD Tahun 2011-2016 Pemerintah Kota Tangerang Selatan, dengan mengalokasikan dana untuk sektor pendidikan sebesar 30% dari APBD. Namun kinerja tinggi sebagaimana harapan belum terwujud. Data diperoleh dari Berita6.com2012-2015 antara lain: (1) masih terdapat pungutan liar (pungli) yang dilakukan oleh Kepala Sekolah SMPN/SMAN Kota Tangerang Selatan yang mengatasnamakan sekolah; (2) masih ada sengketa lahan dan penyegelan sekolah oleh ahli waris terhadap SDN; (3) Masih terdapat penyalahgunaan wewenang pengadaan buku paket oleh pejabat struktural; (4) masih terdapat pembangunan gedung sekolah yang molor; (5) masih terlambatnya pencairan Tunjangan Perbaikan Penghasilan (TPP) bagi guru-guru; (6) Masih terlambat dalam Penyusunan Rencana Kegiatan Anggaran (RKA) Tahun 2015, (7) Masih terdapat gedung sekolah yang rusak parah; (8) terdapat 17 peserta UN Paket C di Pamulang diduga palsu; (9) masih terdapat sekolah menjual buku dan kalender di sekolah; dan (10) masih tingginya angka putus sekolah pada jenjang pendidikan dasar dan menengah. Berdasarkan hasil laporan realisasi anggaran (LRA) dari tahun 2011-2014 Dinas Pendidikan juga masih rendah sebagai berikut:

Tabel 1. : Laporan Realisasi Anggaran (Lra) Dinas Pendidikan Kota Tangerang Selatan

TAHUN	PAGU	REALISASI	%	SILPA	%
2011	574.499.388.000,00	497.767.234.292,00	86,64	76.732.153.708,00	13,356351
2012	479.188.211.363,03	438.835.489.717,00	91,58	40.352.721.646,03	8,4210589
2013	533.444.357.579 ,00	488.244.526.189,00	91,53	45.199.831.390,13	8,4732045
2014	574.499.388.000,00	497.767.234.292,00	86,64	76.732.153.708,00	13,356351
JUMLAH	2.161.631.344.942,16	1.922.614.484.490,00	89,097	239.016.860.452,16	11,057244

* Sumber : Dinas Pendidikan Kota Tangerang Selatan

Berdasarkan pembahasan di atas, maka kinerja PPTK pada Dinas Pendidikan Kota Tangerang Selatan menjadi menarik untuk diteliti. Disamping itu juga akan diteliti pengaruh *power* terhadap kinerja, pengaruh komunikasi interpersonal terhadap kinerja, pengaruh pengambilan keputusan terhadap kinerja, pengaruh *power* terhadap pengambilan keputusan, dan pengaruh komunikasi interpersonal terhadap pengambilan keputusan.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan pembatasan masalah di atas, maka permasalahan dalam penelitian dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah *power* berpengaruh langsung terhadap kinerja?
2. Apakah komunikasi interpersonal berpengaruh langsung terhadap kinerja?
3. Apakah pengambilan keputusan berpengaruh langsung terhadap kinerja?
4. Apakah *power* berpengaruh langsung terhadap pengambilan keputusan?
5. Apakah komunikasi interpersonal berpengaruh langsung terhadap pengambilan keputusan?



II. KAJIAN TEORETIK

A. Kinerja PPTK

Colquitt, Lepine, dan Wesson (2015:32-52) mengemukakan: "*Job performance is formally defined as the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment. This definition of job performance includes behaviors that are within the control of employees, but it places a boundary on which behaviors are (and are not) relevant to job performance.*" Kinerja secara formal didefinisikan sebagai nilai dari satu set perilaku pegawai yang berkontribusi secara positif atau negatif kepada tujuan organisasi, bahwa keberhasilan dalam bekerja dapat dilihat dari hasil perilaku yang mengandung nilai kerja tertentu yang dapat memberikan masukan positif dan negatif bagi organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja lebih menekankan pada aspek proses pembentukan nilai yang dapat mendorong terwujudnya tujuan organisasi.

Schermerhorn (2005:308) mengatakan: "*the process of formally evaluating performance and providing feedback to job holder is performance appraisal, and it serves both evaluation and development purposes.*" Penilaian kinerja adalah proses formal mengevaluasi kinerja dan memberikan umpan balik kepada pegawai, dan itu adalah melayani baik mengevaluasi maupun membangun tujuan. Tujuan evaluasi penilaian kinerja fokus pada kinerja dan tindakan yang telah dilakukan sebelumnya dan mengukur hasil tersebut apakah telah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Armstrong(2006:216) mengatakan: "*Performance means both behaviours and results. Behaviours emanate from the performer and transform performance from abstraction to action. Not just the instruments for results, behaviours are also outcome in their own right - the product of mental and physical effort applied to tasks - and can be judged apart from results.*" Kinerja meliputi perilaku dan hasil. Perilaku berasal dari diri pelaku dan mengubah kinerja dari abstrak menjadi tindakan. Bukan hanya instrumen dari hasil, perilaku juga keluar dari diri mereka sendiri, hasil dari usaha mental dan fisik yang diterapkan terhadap tugas dan dapat dinilai sebagai bagian dari hasil.

Gibson et al. (2008:374-375) mengatakan: "*Job performance is the outcomes of jobs that relate to purpose of the organization such a quality, efficiency, and other criteria of effectiveness.*" Kinerja seseorang dapat terlihat dari hasil yang diperoleh dari pekerjaan yang berhubungan dengan tujuan organisasi seperti kualitas, efisiensi, dan efektivitasnya. Gibson et al., juga menjelaskan terdapat tiga hasil yang diperoleh dari kinerja (*job performance outcomes*) yaitu: (1) *Objective outcomes* yaitu kuantitas dan kualitas keluaran, absensi, keterlambatan, omset hasil objektif, yang dapat diukur secara kuantitatif; (2) *Personal behavior outcomes* yaitu reaksi pegawai terhadap pekerjaan itu sendiri, bereaksi karena peraturan atau absen, tetap bekerja atau berhenti; dan (3) *Intrinsic and extrinsic outcomes*. *Intrinsic outcomes* adalah obyek atau peristiwa yang mengikuti dari upaya pekerja sendiri, tidak memerlukan keterlibatan orang lain, tindakan dilakukan oleh diri pekerja sendiri. Sedangkan *extrinsic outcomes* adalah objek atau peristiwa yang mengikuti upaya pekerja dalam hubungannya dengan faktor-faktor lain atau orang yang tidak terlibat langsung dalam

pekerjaan itu sendiri. Gaji, kondisi kerja, rekan kerja, dan bahkan pengawasan kerja tetapi bukan merupakan bagian mendasar dari pekerjaan.

Rivai et. al. (2008:15) mengatakan: "kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Hal ini berarti kinerja merujuk kepada perilaku dalam bekerja dimana pegawai bersedia bekerja melaksanakan kegiatan dengan kesadaran sebagai bagian dari tanggungjawabnya dan melakukan evaluasi kembali untuk menyempurnakan sesuai tujuan yang ingin dicapai".

Pejabat Pelaksana Teknis Kegiatan (PPTK) menurut PP No. 58 Tahun 2005 pasal 1 angka (16) dan Permendagri 13 Tahun 2006 pasal 1 angka (22) tentang Pengelolaan Keuangan Daerah, "PPTK adalah Pejabat pada unit kerja SKPD yang melaksanakan satu atau beberapa kegiatan dari suatu program sesuai dengan bidang tugasnya". Permendagri 13 Tahun 2006 tentang Pedoman Pengelolaan Keuangan Daerah pasal 12 ayat 1 sebagaimana diubah dengan Permendagri 21 Tahun 2011 ditegaskan bahwa "Pejabat pengguna anggaran/pengguna barang dan kuasa pengguna anggaran/kuasa pengguna barang dalam melaksanakan program dan kegiatan menunjuk pejabat pada unit kerja SKPD selaku PPTK". Pasal 12 ayat (2) "Penunjukan PPTK berdasarkan pertimbangan kompetensi jabatan, anggaran kegiatan, beban kerja, lokasi, dan/atau rentang kendali dan pertimbangan objektif lainnya.

Sedangkan pada pasal 12 ayat (5) Permendagri 13 Tahun 2006 mengatur tugas PPTK yaitu: mengendalikan pelaksanaan kegiatan; melaporkan perkembangan pelaksanaan kegiatan; dan menyiapkan dokumen anggaran atas beban pengeluaran pelaksanaan kegiatan.

Berdasarkan konsep-konsep tentang kinerja di atas, maka dapat disintesis bahwa kinerja adalah unjuk kerja yang diperlihatkan seseorang dan dapat diukur baik kuantitas maupun kualitasnya dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya untuk mencapai tujuan organisasi, dengan indikator: menyusun daftar rencana dan program kegiatan (DRPK); menyusun rencana kegiatan dan anggaran (RKA), menyusun dokumen pelaksanaan anggaran (DPA);, mengendalikan pelaksanaan kegiatan; melaporkan perkembangan pelaksanaan kegiatan; dan menyiapkan dokumen surat pertanggung jawaban (SPJ) kegiatan.

B. Power

Colquitt, Lepine, dan Wesson (2015:430) mendefinisikan "*Power can be defined as the ability to influence the behavior of others and resist unwanted influence in return.*" Power sebagai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku yang lain dan mencegahnya agar tidak datang kembali. Dari definisi tersebut, pertama; karena seseorang pemimpin memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain berarti dapat melakukan pekerjaan tersebut, kedua; dalam mempengaruhi yang lainnya, *power* dapat dipandang sebagai kemampuan untuk menolak pengaruh sebagai upaya mengatasi orang lain.

Robbins dan Judge (2009:485) mendefinisikan: "*Power refers to a capacity that A has to influence the behavior of B so that B acts in accordance with A's wishes. This*



definition implies a potential that need not be actualized to be effective, and dependency relationship." Power mengacu pada kapasitas bahwa A mempengaruhi perilaku B sehingga B bertindak sesuai dengan keinginan A. Definisi ini menyiratkan aspek yang terpenting adalah ketergantungan, semakin besar ketergantungan B terhadap A semakin besar pula *power* A dalam hubungan tersebut.

Gibson et. al. (2008:291) mendefinisikan *power*. "*In an organizational setting, Power is simply the ability to get others to do what one wants them to do. When used for the good organization power can be a positive force for higher levels of organizational effectiveness. However, when power is used in selfish or destructive ways, it can dramatically decrease the morale and productivity of employees in an organization.*" Seorang individu dapat memiliki *power* atas dirinya jika individu tersebut dapat mengendalikan sesuatu yang ia inginkan. Ketika *power* digunakan untuk tujuan organisasi yang baik dapat menjadi kekuatan positif untuk tingkat yang lebih tinggi dari efektivitas organisasi. Namun, ketika *power* digunakan dalam cara yang egois atau merusak, itu dapat secara dramatis mengurangi semangat dan produktivitas karyawan dalam suatu organisasi.

Schermerhorn et. al. (2011:278) *power* adalah: *power is defined as the ability to get someone else to do something you want done or the ability to make things happen in the way you want them to. The essence of power is control over the behavior of others. Without a direct or indirect connection it is not possible to the behavior of others.*" *Power* didefinisikan sebagai suatu kemampuan untuk mengajak orang lain untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan yang kita inginkan. Namun inti dari *power* adalah bagaimana mengawasi perilaku pegawai dalam bekerja dan tanpa adanya hubungan langsung atau tidak langsung tidak mungkin untuk mempengaruhi pegawai lainnya.

Luthans (2011:312) mendefinisikan: "*Power itself can be defined as the ability to get an individual or group to do something-to get the person or group to change in some way. the individual who processes power has the ability to manipulate or change others. such a definition of power distinguishes it from authority and influence.*" *Power* sebagai kemampuan untuk mempengaruhi seorang individu atau kelompok melakukan sesuatu, untuk mempengaruhi orang atau kelompok mengubah beberapa cara kerjanya. Individu yang memproses memiliki kemampuan untuk memanipulasi atau mengubah orang lain. seperti definisi dari *power* itu membedakannya dari otoritas dan pengaruh.

McShane dan Von Glinow (2010:300), mendefinisikan: "*power is a capacity of a person, team, or organization to influence others. Power is not the act of changing someone's attitudes or behavior; it is only the potential to do so. People frequently have power they do not use; they might not even know they have power. Also, power is not a personal feeling of power.*" *Power* adalah kemampuan seseorang, tim, atau organisasi untuk mempengaruhi orang lain. *Power* bukan perbuatan yang mengubah sikap atau perilaku seseorang; *power* adalah potensi untuk melakukannya. Orang sering memiliki kekuatan namun tidak menggunakannya; mereka mungkin tidak tahu memiliki *power* tersebut, dan juga *power* bukan sebuah perasaan pribadi.

Kemudian Hughes, Ginnett dan Curphy (2009:135) mendefinisikan "*power has been defined as the capacity to produce effects an others, or the potential to influence*

others. While we usually think of power belonging to the leaders, it is actually a function of the leader, the followers, and the situation." Power adalah sebagai kemampuan untuk menghasilkan efek pada yang lain, atau potensi untuk mempengaruhi orang lain. Persepsi orang pada umumnya berpikir bahwa *power* hanya milik pemimpin, sebenarnya *power* merupakan fungsi pemimpin, pengikut, dan situasi. Pemimpin memiliki potensi untuk mempengaruhi pengikut atau pegawainya terhadap perilaku dan sikap mereka.

Robbis dan Jugde (2011:455-457) membagi *power* menjadi dua kelompok yaitu 1) *Formal power*, dan 2) *Personal power*. *Formal power* didasarkan pada posisi individu dalam sebuah organisasi. Hal ini dapat berasal dari kemampuan atau penghargaan, atau dari kewenangan organisasi. Sedangkan *personal power* adalah kekuatan pribadi yang berasal dari karakteristik unik individu itu sendiri. *Formal power* dibagi menjadi tiga jenis yaitu (1) *Coercive power*; (2) *Reward power*, dan (3) *Legitimate power*. Sedangkan *personal power* dibagi menjadi dua jenis yaitu (1) *Expert power* dan (2) *Referent power*.

Berdasarkan kajian konsep tentang *power* di atas, maka *power* adalah kuasa yang dimiliki seseorang dalam mempengaruhi stafnya agar melakukan pekerjaan sesuai dengan perintahnya untuk mencapai tujuan organisasi, dengan indikatornya yaitu (1) kuasa memaksa agar mengikuti aturan; (2) kuasa memberi penghargaan; (3) kuasa jabatan; (4) kuasa keahlian; dan (5) kuasa karena referensi.

C. Komunikasi Interpersonal

Schermerhorn et. al. (2011:259) menerangkan hal-hal penting dari komunikasi interpersonal: "*Our organisation are information rich and increasingly high tech. But even with the support provided by continuing developments in information technology, it is important to remember that people still drive organizational systems and performance. People who are willing and able to collaborate and commit their mutual talents and energies to the tasks at hand are the foundations of any high performance organization. And to create this foundation, people must excel in interpersonal communication and not succumb to the barriers that can detract from it.*" Walaupun organisasi sudah memiliki sistem teknologi komunikasi yang canggih namun penting untuk diingat bahwa orang masih sangat mendorong sistem organisasi dan kinerja dengan berkomunikasi. Orang bersedia dan mampu bekerjasama serta memiliki bakat sehingga saling memberikan energi dalam mengerjakan tugas adalah modal dasar bagi organisasi dalam menghasilkan kinerja yang tinggi. Dan untuk membuat seseorang atau organisasi berkinerja tinggi, orang harus unggul dalam komunikasi interpersonal dan tidak menyerah pada hambatan yang ada.

Dan Gibson et. al. (2011:446) menjelaskan : "*Within an organization, communication flows from individual to individual in face-to-face and group settings. Such Flows, termed interpersonal communication can vary from direct orders to casual expressions. Interpersonal communication is the primary means of managerial communication: on a typical day, over three-fourths of a manager's communications occur in face-to-face interactions.*" Komunikasi mengalir dari individu ke individu dan kelompok secara tatap muka. Aliran komunikasi interpersonal dapat bervariasi dimulai perintah langsung sampai ke ekspresi santai. komunikasi Interpersonal adalah



sarana utama komunikasi manajerial. Pada hari-hari biasa, lebih dari tiga-perempat dari komunikasi seorang manajer terjadi dalam interaksi secara tatap muka. Komunikasi interpersonal berlangsung antara tatap muka yang memudahkan satu dengan yang lain memahami dan mengerti makna informasi yang dikomunikasikan.

Menurut Luthans (2011:253): *“in interpersonal communication, the major emphasis is on transferring information from one person to another. Communication is locked on as a basic method of effecting behavioral change, and it incorporates the psychological processes (perception, learning, and motivation) on the one hand and language on the other.”* Komunikasi interpersonal, penekanan utama adalah pada mentransfer informasi dari satu orang kepada orang lain. Komunikasi dibatasi sebagai metode dasar mempengaruhi perubahan perilaku, dan komunikasi interpersonal menggabungkan proses psikologis yaitu persepsi, pembelajaran, dan motivasi pada satu sisi dan bahasa pada sisi lain.

Quick dan Nelson (2013:244) mengatakan *“communication is the evoking of a shared or common meaning in another person. Interpersonal communication occurs between two or more people in an organization.”* Komunikasi adalah membangun makna bersama atau umum pada orang lain. Komunikasi interpersonal terjadi antara dua orang atau lebih dalam suatu organisasi.

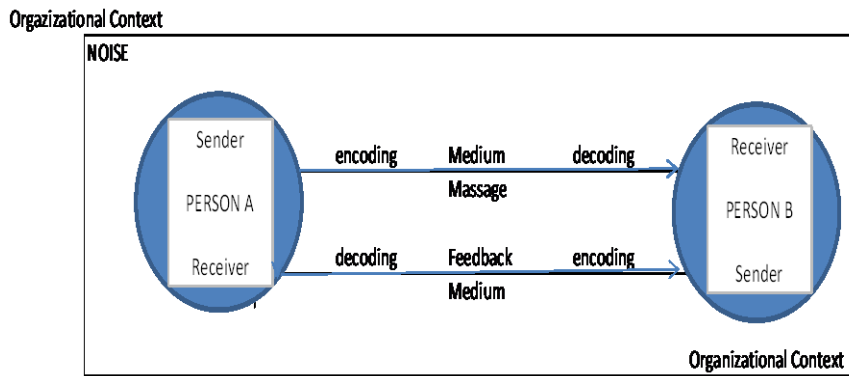
Gibson et al (2011:447) *“The problem that arise when managers attempt communicate with the other people can be traced to perceptual differences and interpersonal style differences. We know that each manager perceives the world according to his background, experiences, personality, frame of reference, and attitude.”* Masalah yang timbul ketika manajer mencoba berkomunikasi dengan orang lain dapat diamati pada perbedaan persepsi dan perbedaan gaya interpersonal. Kita mengetahui bahwa setiap manajer memandang dunia sesuai dengan latar belakangnya, pengalaman, kepribadian, kerangka acuan, dan sikap.

Wood (2016:14-17) mengemukakan: *“we can define interpersonal communications a selective, systemic process that allows people to reflect and build personal knowledge of one another and create shared meanings”.* Komunikasi interpersonal adalah sebagai sebuah proses seleksi, sistemik yang memungkinkan orang untuk mencerminkan dan membangun pengetahuan pribadi tentang satu sama lain dan menciptakan makna bersama.

Hartley (1996:5-13) mengatakan: *“the most important implications which can be developed from this definition of interpersonal communication are contained in the following seven propositions: (1) face-to-face meetings. Interpersonal communication involves face-to-face; (2). roles. Interpersonal communication involves two people in varying roles and relationships to one another; (3) two-way. Interpersonal communication is ALWAYS two-way; (4). meaning. Interpersonal communication does not simply involve the exchange of messages. It essentially involves the creation and exchange of meaning; (5). intention. Interpersonal communication is partly or wholly intentional; (6). process. Interpersonal communication is an ongoing process rather than an event or series of events; and (7). time. Interpersonal communication is cumulative over time.”* Bahwa implikasi yang paling penting yang dapat dikembangkan dari definisi komunikasi interpersonal terkandung dalam tujuh proposisi yaitu: 1).

Pertemuan Face-to-face; 2). Peran; 3). Dua arah, 4). Arti; 5). Niat; 6). Proses; dan 7). Waktu.

Bartol dan Martin (1991:523): dalam berkomunikasi terdapat enam elemen yaitu pengirim pesan, encoding, pesan, penerima pesan, decoding, noise dan feedback, digambarkan di bawah ini:



Gambar 1. Basic Component of the Communication Process

Jhonson dan Jhonson (1997:140), "*interpersonal communication, however, is more commonly defined as a message sent by a person to a receiver (or receivers) with the conscious intent of affecting the receiver's behavior.*" komunikasi interpersonal sebagai suatu pesan yang dikirim oleh seseorang kepada seorang penerima (atau beberapa orang) pesan yang dengan sadar bertujuan mempengaruhi perilaku penerima pesan. ini menyatakan bahwa komunikasi interpersonal mengarah kepada tercapainya komunikasi yang efektif dimana pengirim pesan mampu mempengaruhi penerima pesan. Cara dan gaya pengirim pesan menjadi kunci pengiriman pesan dalam berkomunikasi interpersonal. Oleh karena itu, kebebasan seseorang memilih kata, cara atau isi pesan yang hendak dikomunikasikan merupakan indikator komunikasi interpersonal.

Adapun Robbins dan Jugde (2011:389-391) membagi 3 (tiga) metode dalam komunikasi interpersonal yaitu *oral communication, written communication dan non verbal communication*. *Oral communication* yaitu tukar menukar informasi yang dilakukan secara lisan, jenis ini termasuk jenis yang paling populer dan sering dilakukanseperti dalam pidato, diskusi, dll. *Written communication* yaitu Komunikasi tertulis seperti memo, surat, fax, e-mail, pesan singkat, majalah organisasi, pemberitahuan yang ditempatkan di papan buletin, atau perangkat lain yang disampaikan melalui tulisan, kata-kata atau simbol. Dan *non verbal communication* yaitu komunikasi yang dilakukan tanpa menggunakan lisan maupun tulisan, komunikasi ini dilakukan melalui gerakan tubuh, intonasi atau penekanan yang kita berikan kepada kata-kata, ekspresi wajah, dan jarak fisik antara pengirim dan penerima.

Berdasarkan kajian konsep tentang komunikasi interpersonal di atas, dapat disintesis bahwa komunikasi interpersonal adalah proses mentransfer pesan secara tatap muka dari satu orang kepada orang lain dalam suatu organisasi, agar saling memahami makna informasi atau pesan yang disampaikan, dengan indikator:



(1) bahasa yang digunakan, (2) kejelasan pesan yang disampaikan, (3) cara menyampaikan pesan, dan (4) efektivitas pesan.

D. Pengambilan Keputusan

Robbins (2009:103) mengemukakan "*decision making occurs as a reaction to a problem. That is, There is a discrepancy between some current state of affairs and some desired state, requiring consideration of alternative courses of action*" Pengambilan keputusan akan terjadi sebagai reaksi terhadap adanya masalah. Artinya, telah terjadi perbedaan antara keadaan saat ini dengan keadaan yang diinginkan, sehingga membutuhkan pertimbangan program alternatif tindakan pemecahan terhadap masalah tersebut.

Schermerhorn et. al. (2011:206) mendefinisikan: "*a common definition of decision making is the process of choosing a course of action for dealing with a problem or opportunity*". Pengambilan keputusan adalah proses memilih serangkaian tindakan dalam kaitan dengan masalah yang dihadapi atau kesempatan yang akan dicapai. Dengan demikian pengambilan keputusan sebagai proses memilih tindakan dalam rangka menyelesaikan masalah atau dalam rangka memanfaatkan kesempatan yang ada.

Luthans (2011:259) mendefinisikan "*decision making is almost universally defined as choosing between alternatives. It is closely related to all the traditional management functions. For example, when a manager plans, organizes, and controls.*" Pengambilan keputusan umumnya didefinisikan sebagai memilih diantara alternatif-alternatif dan berkaitan erat dengan fungsi-fungsi manajemen tradisional, sebagai contohnya ketika seorang manajer merencanakan, mengorganisir, dan melakukan kontrol.

Robert Harris (2012:1) mendefinisikan: (a) *decision making is the study of identifying and choosing alternatives based on the values and preferences of the decision maker*; (b) *decision making is the process of sufficiently reducing uncertainty and doubt about alternatives to allow a reasonable choice to be made from among them*. Ada beberapa kata kunci yang berkaitan dengan pengambilan keputusan yaitu proses memilih alternatif dalam rangka memecahkan masalah atau mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam pengambilan keputusan tersebut didasarkan pada nilai-nilai dan *preference* (kecenderungan) pengambil keputusan dan dilakukan dalam rangka mengurangi ketidakpastian dan keraguan. Karena setiap keputusan selalu mengumpulkan informasi yang terkait. Dengan demikian dapat diartikan bahwa pengambilan keputusan adalah tindakan dalam pemilihan alternatif yang didasarkan pada nilai dan preferensi untuk mencapai sasaran.

Griffin (2013:212) mengemukakan: "*decision making per se is the act of choosing one alternative for among a set of alternatives. The decision making process, how ever, it much more than this. One step of the process, for example, is that the person making the decision must both recognize that a decision a necessary and identity the set of feasible alternatives before selecting one. Hence, the decision making process includes recognizing and defining the nature of a decision situation, identifying alternatives, choosing the "best" alternatives, and putting it into practice.*" Pengambilan keputusan merupakan tindakan memilih salah satu alternatif diantara satu set alternatif. Proses pengambilan keputusan salah satu langkah dari proses dalam

membuat keputusan yang diperlukan, dan mengidentifikasi satu set alternatif yang layak sebelum memilih salah satu. Oleh karena itu, proses pengambilan keputusan meliputi mengenali dan mengetahui sifat situasi keputusan, mengidentifikasi alternatif, memilih alternatif terbaik, dan menggunakannya dalam praktek.

Dalam keadaan penting, pada dasarnya semua keputusan merupakan hasil dari kompromi, alternatif yang akhirnya terpilih tidak dapat lengkap atau sempurna sesuai tujuan, tapi hanyalah solusi terbaik yang tersedia di bawah keadaan. Hal ini dikemukakan oleh Herbert A. Simon (1997:5) dalam buku "*Administrative Behavior*" yaitu: "*In an important sense, all decision is matter of compromise. The alternative that is finally selected never permits a complete or perfect achievement of objectives, but is merely the best solution that is available under the circumstances.*" Pengambilan keputusan dibuat berada pada waktu, tempat dan lingkungan tertentu, dan terkait dengan bagaimana informasi, alternatif, nilai serta preferensi yang tersedia pada saat keputusan harus diambil. Kendala waktu, keterbatasan tenaga, dana dan sumber daya mengindikasikan bahwa keputusan seringkali harus dibuat dalam waktu singkat atau terburu-buru. Dan Robert Harris (2012:3) mengatakan: "tantangan utama dalam pengambilan keputusan adalah ketidakpastian (*uncertainty*) dan karena tujuan utama analisis pengambilan keputusan adalah mengurangi ketidakpastian". Dan Schermerhorn, Hunt and Osborn (2011:211), pengambilan keputusan dibuat dalam tiga jenis kondisi/lingkungan yang dihadapi: lingkungan pasti (*Certainly environments*), lingkungan beresiko (*Risk environments*), dan lingkungan tidak pasti (*Uncertainly environments*).

Robert Kreitner dan Angelo Kinicki (2008:336) mendefinisikan: "*Decision making entails identifying and choosing alternative solutions that lead to a desired state of affairs.*" Menurutnya pengambilan keputusan memerlukan identifikasi dan memilih solusi alternatif yang mengarah ke keadaan yang diinginkan.

Schermerhorn et. al., (2011:212-215), ada empat model atau pendekatan dalam pengambilan keputusan, yaitu model klasik (*classical model*), model perilaku (*behavioral model*), model keranjang sampah (*garbage can decision model*) dan model intuisi (*intuitive decision model*). Dan Kreitner dan Kinicki (2008:336-340) mengatakan ada dua model fundamental tentang pengambilan keputusan yaitu: (1) model rasional dan (2) model nonrasional. Dalam model rasional pengambilan keputusan melalui empat tahap: (a) mengidentifikasi masalah; (b) membuat alternatif-alternatif solusi; (c) memilih solusi; dan (d) melaksanakan dan mengevaluasi solusi yang telah dipilih. Sedangkan pengambilan keputusan melalui model nonrasional Kreitner dan Kinicki mengutip pendapat Simons terdiri dari dua model yaitu model normatif dan model keranjang sampah.

Robbins dan Judge (2009:206-207) Menurut Robbins dan Judge model pengambilan keputusan rasional terdiri dari enam langkah: (a) merumuskan masalah; (b) mengidentifikasi kriteria; (c) mengalokasikan bobot pada kriteria; (d) mengembangkan alternatif-alternatif; (e) mengevaluasi alternatif; dan (f) memilih alternatif terbaik. Schermerhorn, Hunt, Osborn dan Uhl-Bien (2011:206-207), ada 5 (lima) langkah dasar yang dilakukan dalam pengambilan keputusan secara sistematis, yaitu: (a) mengenali dan merumuskan masalah atau kesempatan; (b) mengidentifikasi dan menganalisis alternatif-alternatif tindakan dan mengestimasi dampaknya terhadap

masalah dan kesempatan; (c) memilih serangkaian tindakan yang disukai; (d) mengimplementasikan tindakan yang dipilih; (e) mengevaluasi hasil dan menindaklanjuti yang diperlukan. Sedangkan Harris (2012:810) ada enam langkah: (a) mengidentifikasi keputusan yang akan dibuat terkait dengan tujuan yang akan dicapai; (b) memperoleh fakta; (c) mengembangkan alternatif-alternatif; (d) membuat urutan alternatif-alternatif yang akan dipilih; (e) menentukan resiko untuk setiap alternatif yang akan dipilih; dan (f) membuat keputusan.

Menurut Colquitt et al. (2015:268-275) beberapa masalah yang dihadapi dalam proses pengambilan keputusan adalah; (a) terbatasnya informasi (*limited information*); (b) salah persepsi (*faulty perception*); (c) salah atribusi (*faulty attributions*); dan (d) meningkatnya komitmen (*escalation of commitment*).

Colquitt et al. (2015:268-275) menyatakan keterbatasan rasional adalah gagasan bahwa pengambil keputusan tidak memiliki kemampuan atau sumberdaya untuk memproses semua informasi dan alternatif-alternatif yang tersedia untuk membuat keputusan yang optimal. Mengikuti pendapat Brockner, Colquitt et al. (2015:268-275) menyatakan bahwa eskalasi komitmen mengacu pada keputusan untuk melanjutkan, mengikuti, serangkaian tindakan yang gagal: "*throwing good money after bad*". Seseorang memiliki kecenderungan meningkatkan komitmen keputusan sebelumnya, meskipun nyata-nyata gagal. Eskalasi cenderung menguat ketika pengambil keputusan sudah menginvestasikan banyak uang dalam keputusan tersebut.

Allison & Zelkow, dalam buku "*The Esseeence of Decision*" (1999:13-313) mencoba mengkategorikan proses pengambilan keputusan dalam tiga model. Pertama, apa yang disebut sebagai *Rational Actor Model*. Dalam model ini sebuah keputusan dipertimbangkan secara sungguh-sungguh melalui berbagai pertimbangan rasional dari seperangkat alternatif yang ada. Keputusan diambil oleh seorang aktor model tanpa banyak dipengaruhi oleh kepentingan-kepentingan pihak lain. Kedua, apa yang disebut sebagai *Organizational Behaviour Model*, yaitu sebuah model pengambilan keputusan yang lebih menekankan pada prosedural-prosedural yang ditetapkan dalam suatu organisasi.

Colquitt et al. (2015:265-268) Mengelompokkan metode pengambilan keputusan menjadi 2 (dua) yaitu: (a) pengambilan keputusan terprogram (*programmed dicisions*) dan (b) pengambilan keputusan tak terprogram (*nonprogrammed dicisions*). Pengambilan keputusan terprogram yaitu pengambilan keputusan yang berjalan secara otomatis karena pengetahuan yang dimiliki pengambil keputusan memungkinkan dia untuk mengenali dan mengidentifikasi situasi dan serangkaian tindakan yang diperlukan. Situasi yang rutin dihadapi dan sudah terelesaikan pada waktu yang lalu memungkinkan keputusan dapat dibuat secara terprogram. Ketika situasi dan masalah yang dihadapi merupakan situasi yang baru, kompleks dan tidak dikenali maka proses pengambilan keputusan dilakukan secara tak terprogram (*nonprogrammed dicision*).

McShane dan Glinow (2010:237-239), keterlibatan pegawai berpotensi dapat menyelesaikan masalah atau merealisasikan kesempatan secara lebih efektif. Keterlibatan pegawai berpotensi meningkatkan kualitas pembuatan keputusan, dengan mengenali masalah lebih cepat dan menetapkannya secara lebih akurat. Pegawai

dalam banyak aspek, merupakan sensor dari lingkungan organisasi. Keterlibatan pegawai juga memperkuat keputusan yang diambil, dan juga dapat meningkatkan motivasi mereka untuk mengimplementasikan keputusan dan mengurai tantangan mereka terhadap perubahan yang diakibatkan keputusan tersebut.

Dari berbagai konsep tentang pengambilan keputusan yang telah dikemukakan di atas, dapat disintesis bahwa pengambilan keputusan adalah proses memilih alternatif terbaik dari beberapa alternatif yang tersedia untuk memecahkan masalah yang dihadapi demi tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan, dengan indikator: (1) merumuskan masalah; (2) mengumpulkan informasi yang diperlukan; (3) membuat alternatif-alternatif solusi; (4) memilih alternatif solusi terbaik; (5) melaksanakan keputusan; dan (6) menindaklanjuti hasil keputusan.

III. METODOLOGI PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, metode survei dan teknik analisis jalur. Populasi target adalah semua PPTK pada Dinas Pendidikan Kota Tangerang Selatan berjumlah 221 orang. Sampel sebanyak 100 orang PPTK dengan menggunakan teknik *Simple Random Sampling*.

Analisis data dilakukan dengan terlebih dahulu melakukan uji coba persyaratan analisis. Uji Validitas dengan rumus produk moment. Uji reliabilitas rumus coefficient *Alpha Cronbach*. Uji analisis deskriptif yang meliputi prosentase, rata-rata nilai maksimum dan minimum, dan simpangan baku. Uji prasyarat yang dilakukan adalah Uji Normalitas Galat, Uji Signifikansi, dan Uji Linieritas. Untuk menganalisa data baik variabel terikat maupun variabel bebas digunakan teknik analisa dengan menggunakan Uji Test Tukey (Uji t).

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Data dari lapangan diolah dan melalui uji yang dipersyaratkan, pengujian model kausalitas adalah melakukan analisis jalur (*path analysis*). Berdasarkan model kausal yang dibentuk secara teoretik akan diperoleh diagram analisis jalur dan kemudian dihitung nilai koefisien untuk setiap jalurnya. Nilai yang perlu untuk perhitungan selanjutnya adalah nilai korelasi sederhana yang disajikan dalam bentuk matriks koefisien korelasi sebagai berikut :

Tabel 3. Rangkuman Hasil Pengujian Koefisien Korelasi

Matrik	Koefisien Korelasi		
	X ₂	X ₃	Y
X ₁		r ₁₃ = 0,285	r _{1y} = 0,377
X ₂		r ₂₃ = 0,278	r _{2y} = 0,367
X ₃			r _{3y} = 0,399

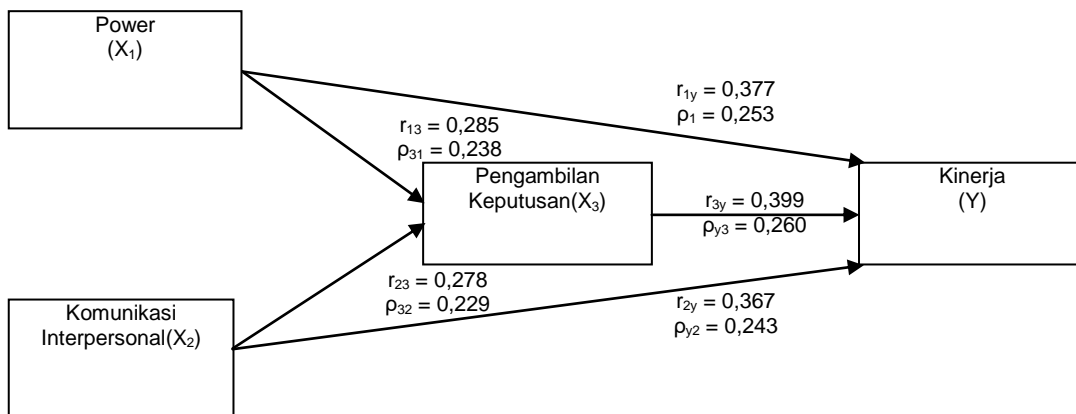
Selanjutnya diperoleh nilai koefisien jalur sebagai berikut :

Tabel 4. Rangkuman Hasil Uji Signifikansi dan Uji Linearitas Regresi

Regresi	Persamaan Regresi	Uji Signifikansi			Uji Linearitas		
		F _{hitung}	F _{tabel}		F _{hitung}	F _{tabel}	
			0,05	0,01		0,05	0,01
Y atas X ₁	$\hat{Y} = 65,28 + 0,38X_1$	16,25 **	3,94	6,90	0,86 ^{ns}	1,63	1,99
Y atas X ₂	$\hat{Y} = 69,09 + 0,30X_2$	15,29 **	3,94	6,90	0,98 ^{ns}	1,60	1,95
Y atas X ₃	$\hat{Y} = 52,23 + 0,42X_3$	18,58 **	3,94	6,90	1,34 ^{ns}	1,64	2,01
X ₃ atas X ₁	$\hat{Y} = 99,67 + 0,27X_1$	8,66 **	3,94	6,90	1,49 ^{ns}	1,63	1,99
X ₃ atas X ₂	$\hat{Y} = 102,37 + 0,21X_2$	8,20 **	3,94	6,90	1,22 ^{ns}	1,60	1,95

Keterangan : *: Signifikan, **: Sangat signifikan, ns: Non signifikan (regresi linear)

Selanjutnya hasil perhitungan di atas digambarkan ke dalam diagram jalur berikut:


Gambar 1. Model Hubungan Struktural Antar Variabel Berdasarkan Perhitungan Analisis Jalur

Koefisien jalur *power* terhadap kinerja PPTK (p_{y1}) sebesar 0,253; koefisien jalur komunikasi interpersonal terhadap kinerja PPTK (p_{y2}) sebesar 0,243; koefisien jalur pengambilan keputusan terhadap kinerja PPTK (p_{y3}) sebesar 0,260; koefisien jalur *power* terhadap pengambilan keputusan PPTK (p_{31}) sebesar 0,238; dan koefisien jalur komunikasi interpersonal terhadap pengambilan keputusan (p_{32}) sebesar 0,229. Dari hasil analisis dan proses perhitungan yang dilakukan selanjutnya pada bagian pengaruh langsung, dapat dirangkum sebagai berikut:

Tabel 5 Pengaruh Langsung Antar Variabel

No.	Pengaruh Langsung	Koefisien Jalur	dk	t _{hitung}	t _{tabel}	
					$\alpha = 0,05$	$\alpha = 0,01$
1.	X ₁ terhadap Y	0,253	96	2,80 **	1,98	2,63
2.	X ₂ terhadap Y	0,243	96	2,69 **	1,98	2,63
3.	X ₃ terhadap Y	0,260	96	2,82 **	1,98	2,63
4.	X ₁ terhadap X ₃	0,238	97	2,46 *	1,98	2,63
5.	X ₂ terhadap X ₃	0,229	97	2,37 *	1,98	2,63

Keterangan : * = signifikan ($t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha = 0,05$), ** = sangat signifikan ($t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha = 0,01$)

Apabila diuji dengan menggunakan uji t, didapat bahwa untuk tiga jalur yaitu jalur p_{y1} , p_{y2} , dan p_{y3} didapatkan $t_{hitung} > t_{\alpha=0,01}$

menunjukkan angka sangat signifikan. Sedangkan kedua jalur yaitu jalur p_{31} dan p_{32} didapatkan $t_{hitung} > t_{\alpha=0,05}$, maka koefisien kedua jalur tersebut menunjukkan angka yang signifikan.

Berdasarkan uraian di atas, maka hasil pengujian hipotesis penelitian yaitu:

- a. Hipotesis pertama: *power* (X_1) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja PPTK (Y), dinyatakan demikian karena hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur *power* terhadap kinerja 0,253 dengan t_{hitung} sebesar 2,80, karena t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} pada $dk=96$ untuk $\alpha=0,01$ sebesar 2,63 dengan demikian tolak H_0 terima H_1 . Artinya *power* PPTK (X_1) berpengaruh langsung positif terhadap kinerja PPTK (Y) secara sangat signifikan.
- b. Hipotesis kedua: komunikasi Interpersonal (X_2) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja PPTK (Y), dinyatakan demikian karena hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur komunikasi interpersonal terhadap kinerja 0,243 dengan t_{hitung} 2,69. Oleh karena t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} pada $dk=96$ untuk $\alpha=0,01$ sebesar 2,63 dengan demikian tolak H_0 terima H_1 . Artinya komunikasi interpersonal (X_2) berpengaruh langsung positif terhadap kinerja PPTK (Y) secara sangat signifikan.
- c. Hipotesis ketiga: Pengambilan Keputusan (X_3) berpengaruh langsung positif terhadap Kinerja PPTK (Y), dinyatakan demikian karena hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur pengambilan keputusan terhadap kinerja 0,260 dengan t_{hitung} 2,82. Oleh karena t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} pada $dk=96$ untuk $\alpha=0,01$ sebesar 2,63 dengan demikian tolak H_0 terima H_1 . Artinya pengambilan keputusan (X_3) berpengaruh langsung positif terhadap kinerja PPTK (Y) secara sangat signifikan.
- d. Hipotesis keempat: *power* (X_1) berpengaruh langsung positif terhadap pengambilan keputusan (X_3), dinyatakan demikian karena hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur *power* terhadap pengambilan keputusan 0,238 dengan t_{hitung} 2,46. Oleh karena t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} pada $dk=97$ untuk $\alpha=0,05$ sebesar 1,98 dengan demikian tolak H_0 terima H_1 . Artinya *power* PPTK (X_1) berpengaruh langsung positif terhadap Pengambilan Keputusan (X_3) secara signifikan.
- e. Hipotesis Kelima: Komunikasi Interpersonal (X_2) berpengaruh langsung positif terhadap Pengambilan Keputusan (X_3), dinyatakan demikian karena hasil perhitungan diperoleh nilai koefisien jalur komunikasi interpersonal terhadap pengambilan keputusan 0,229 dengan t_{hitung} 2,37. Oleh karena t_{hitung} lebih besar dari t_{tabel} pada $dk=97$ untuk $\alpha=0,05$ sebesar 1,98 dengan demikian tolak H_0 terima H_1 . Artinya komunikasi interpersonal (X_2) berpengaruh langsung positif terhadap Pengambilan Keputusan (X_3) secara sangat signifikan.

B. Pembahasan

Berdasarkan hasil uji hipotesis maka dapat diuraikan temuan penelitian ini, yaitu:

1. Pengaruh *Power* Terhadap Kinerja

Hasil analisis hipotesis pertama, *power* berpengaruh secara langsung positif terhadap kinerja. Berdasarkan hasil temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja dipengaruhi secara langsung positif oleh *power*. Menguatnya *power* akan mengakibatkan peningkatan kinerja. Hasil penelitian ini sesuai dengan pendapat



Colquitt, Lepine (2015:449) yang menjelaskan bahwa *power* memiliki pengaruh langsung positif pada kinerja ketika digunakan secara efektif. *Power* dapat meningkatkan keterlibatan dan kepatuhan dalam menyikapi tugas kerja. Keterlibatan dan kepatuhan disebabkan oleh kekuasaan dan pengaruhnya juga dapat meningkatkan perilaku kelompok dan menurunkan perilaku kontraproduktif.

2. Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Kinerja

Hasil analisis hipotesis kedua, komunikasi interpersonal berpengaruh secara langsung positif terhadap kinerja. Berdasarkan hasil temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja dipengaruhi secara langsung positif oleh komunikasi interpersonal. Efektivitas komunikasi interpersonal akan mengakibatkan peningkatan kinerja. Hasil penelitian ini juga senada dengan pendapat Kinichi dan Fugate (2013:316) yaitu: *"The quality of interpersonal communication within an organization is very important. People with good communication skills help group to make more innovative decisions and are promoted more frequently than individuals with less developed skills."* Hal ini berarti bahwa Kualitas komunikasi interpersonal seseorang dalam suatu organisasi sangat penting. Orang dengan keterampilan komunikasi interpersonal yang baik dapat membantu kelompok untuk membuat keputusan yang lebih inovatif dan lebih sering dipromosikan daripada individu dengan keterampilan komunikasi interpersonal yang kurang. Dan hal tersebut berarti pula menunjukkan kinerja tinggi.

3. Pengaruh Pengambilan Keputusan Terhadap Kinerja

Hasil analisis hipotesis ketiga, pengambilan keputusan berpengaruh secara langsung positif terhadap kinerja. Berdasarkan hasil temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja dipengaruhi secara langsung positif oleh pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan yang efektif akan mengakibatkan peningkatan kinerja. Hasil penelitian ini senada dengan pendapat beberapa ahli diantaranya adalah Schermerhorn, Hunt, dan Osborn (2009:314), pengambilan keputusan merupakan proses memilih suatu tindakan untuk menangani masalah atau peluang. Sedangkan menurut Colquitt, LePine dan Wesson (2009:256), pengambilan keputusan merupakan proses memilih dan menghasilkan seperangkat alternatif untuk memecahkan masalah. Pengambilan keputusan yang baik harus mencakup aspek yaitu: (1) merumuskan masalah; (2) mengumpulkan informasi yang diperlukan; (3) membuat alternatif-alternatif solusi; (4) memilih alternatif solusi terbaik; (5) melaksanakan keputusan; dan (6) menindaklanjuti hasil keputusan. Pengambilan keputusan yang dilakukan dengan baik, dalam arti mencakup semua aspek pengambilan keputusan tersebut, dapat membantu PPTK untuk memerankan fungsi kepemimpinannya sehingga memungkinkan yang bersangkutan dapat menunjukkan kinerja terbaiknya.

Penelitian ini selaras dengan penelitian Kuyea dan Sulaimond (2011:1-15) terhadap perusahaan sektor manufaktur di Nigeria Dan Tahira Nazir, Syed Fida Hussain Shah, Khalid Zaman (2014:1-12) terhadap 245 pekerja pada sektor pendidikan, kesehatan, manufaktur, telekom, dan keuangan di Gujranvala dan Labore Pakistan, menyimpulkan bahwa: *"participative decision making is strongly correlated with organization performance."* bahwa partisipasi pengambilan keputusan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja organisasi.



4. Pengaruh Power Terhadap Pengambilan Keputusan

Hasil analisis hipotesis keempat, *power* berpengaruh secara langsung terhadap pengambilan keputusan. Berdasarkan temuan tersebut dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan dipengaruhi secara langsung positif oleh *power*. Meningkatnya *power* akan mengakibatkan pengambilan keputusan semakin efektif.

Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Shafrit, Ott dan Jang (2016:192) yang mengatakan *"The need for power of various members can influence the distribution of decision making authority, especially in the case of a chief executive whose strong need for power tends to increase centralization."* Menurut pendapat tersebut kebutuhan *power* dari para anggota dapat mempengaruhi distribusi otoritas pengambilan keputusan, terutama dalam kasus kepala eksekutif dimana cenderung membutuhkan *power* untuk meningkatkan pemusatan.

Dalam pengambilan keputusan dikenal zona penerimaan (*zone of acceptance*). Menurut Herbert A. Simon (1997:10), pakar perilaku organisasi, bahwa makin besar zona penerimaan sebuah keputusan maka makin mudah keputusan tersebut dapat diimplementasikan. Hal tersebut berarti zona penerimaan yang besar dikarenakan *power* pemimpin yang kuat akan berpengaruh terhadap efektifitas pengambilan keputusan.

Senada dengan Colquitt, LePine dan Wesson (2015:430) berpendapat juga bahwa: *"Power can be defined as the ability to influence the behavior of others and resist unwanted influence in return"*, *power* didefinisikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain dan menolak pengaruh yang tidak diinginkan.

5. Pengaruh Komunikasi Interpersonal Terhadap Pengambilan Keputusan

Hasil analisis hipotesis kelima, interpersonal berpengaruh secara langsung positif terhadap pengambilan keputusan. Berdasarkan hasil temuan dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan dipengaruhi secara langsung positif oleh komunikasi interpersonal. Efektivitas komunikasi interpersonal akan mengakibatkan efektifitas pengambilan keputusan.

Hasil penelitian ini senada dengan pendapat Simon (1997:208): *"Communication may be formally defined as any process whereby decisional premises are transmitted from one member of an organization to another"*. komunikasi didefinisikan sebagai proses dimana tempat putusan ditularkan dari satu anggota ke anggota organisasi yang lain. Hal ini jelas bahwa tanpa komunikasi tidak ada organisasi, karena tidak ada kemungkinan dari individu mempengaruhi perilaku individu lain sebagai akibat adanya proses pengambilan keputusan.

Dan hasil penelitian ini juga senada dengan pendapat Kinichi dan Fugate (2013:316) yaitu: *"The quality of interpersonal communication within an organization is very important. People with good communication skills help group to make more innovative decisions and are promoted more frequently than individuals with less developed skills."* Hal ini berarti bahwa kualitas komunikasi interpersonal seseorang dalam suatu organisasi sangat penting. Orang dengan keterampilan komunikasi interpersonal yang baik dapat membantu kelompok untuk membuat keputusan yang lebih inovatif dan lebih sering dipromosikan daripada individu dengan keterampilan komunikasi interpersonal yang kurang. Hal tersebut menunjukkan bahwa komunikasi interpersonal yang efektif akan mengakibatkan pengambilan keputusan yang efektif.



V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan perhitungan dan analisa data pada bab-bab sebelumnya, serta kajian teoretik yang adakana dapat dibuat kesimpulan penelitian sebagai berikut:

1. *Power* berpengaruh langsung positif terhadap kinerja. Artinya bahwa kuasa yang dimiliki seseorang dalam mempengaruhi pegawainya secara kuat agar melakukan pekerjaan sesuai keinginannya demitercapainya tujuan organisasi, dapat mengakibatkan peningkatan pada kinerjanya.
2. Komunikasi interpersonal berpengaruh langsung positif terhadap kinerja. Artinya bahwa proses mentransfer pesan secara tatap muka secara efektif dari satu orang kepada orang lain dalam suatu organisasi, agar saling memahami makna informasi atau pesan yang disampaikan, dapat mengakibatkan peningkatan kinerja seseorang.
3. Pengambilan keputusan berpengaruh langsung positif terhadap kinerja. Artinya bahwa proses memilih alternatif yang terbaik dari beberapa alternatif yang tersedia secara efektif dalam rangka memecahkan masalah yang dihadapi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, dapat mengakibatkan peningkatan kinerja seseorang.
4. *Power* berpengaruh langsung positif terhadap pengambilan keputusan. Artinya bahwa kuasa yang dimiliki seseorangdalam mempengaruhi pegawainya secara kuat agar melakukan pekerjaan sesuai keinginannya demi tercapainya tujuan organisasi, dapat mengakibatkan efektivitas pada pengambilan keputusan.
5. Komunikasi interpersonal berpengaruh langsung positif terhadap pengambilan keputusan. Artinya bahwa proses mentransfer pesanyang efektif secara tatap muka dari satu orang kepada orang lain dalam suatu organisasi, agar saling memahami makna informasi atau pesan yang disampaikan, dapat mengakibatkan efektivitas pada pengambilan keputusan.

B. SARAN / REKOMENDASI

Berdasarkan kesimpulan dan implikasi, peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut :

1. PPTK sebaiknya lebih meningkatkan (a) gaya interaksi dalam bekerja; (b) motivasi kerja; (c) ability kerja seperti kemampuan manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian, pendelegasian, evaluasi, koordinasi, dan penganggaran, sehingga pelaksanaan kegiatan berjalan tertib dan sesuai peraturan yang berlaku.
2. PPTK lebih meningkatkan kemampuan komunikasi interpersonal dengan cara: (a) menggunakan kata-kata, nada suara, dan bahasa tubuh secara tepat; (b) memberikan umpan balik/konfirmasi yang responsif, (c) membangun sistem komunikasi berbasis teknologi untuk memudahkan mengkomunikasikan semua program dan kegiatannya; (d) meningkatkan kemampuan berkomunikasi dan teknologi informasi karena pekerjaan penting sudah terintegrasi dengan sistem seperti simral, e-musrenbang, sisumaker, interaktif online sms gateway, mang te'i menjawab, smart tangsel, dan datacenter app.



3. Dinas Pendidikan Kota Tangerang Selatan sebaiknya mengembangkan program peningkatan kapasitas aparatur sipil negara seperti dengan menyelenggarakan: (a) pendidikan dan pelatihan kepemimpinan (*leadership*); dan (b) bimbingan teknis pengambilan keputusan bagi unsur pimpinan, pejabat maupun PPTK.
4. Pemerintah Kota Tangerang selatan sebaiknya mengalokasikan anggaran yang cukup pada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah (APBD) untuk program dan kegiatan pendidikan dan pelatihan kepemimpinan bagi para aparatur sipil negara pada Badan Kepagawaian, Pendidikan dan Pelatihan (BKPP) Kota Tangerang Selatan.
5. PPTK sebaiknya meningkatkan partisipasi aktif dari pegawainya dalam pengambilan keputusan atau manajemen partisipatif dalam pembuatan keputusan karena dapat menghasilkan keputusan yang lebih baik, hasil analisis dari sejumlah pemikiran serta dapat membangun kepercayaan dan dukungan dari pihak yang terlibat.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong Michael, *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidline*, Third Edition, USA: Thomson Shore, Inc., 2006
- Campling, John et al. *Management: 2rd Asia-Pasific Edition*, (Milton Qld: John Wiley & Son Australia Ltd, 2006.
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. Lepine, dan Michael J. Wesson., *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*, New York: McGraw-Hill, 2009.
- Colquitt, Jason A., Jeffery A. Lepine, dan Michael J. Wesson., *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*, 4th Edition, New York: McGraw-Hill Education, 2015.
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Donnely Jr., dan Robert Konopaske, *Organizations Behavior, Structure, Processes*, Fourteenth Edition, New York, McGraw-Hill, 2008.
- Griffin, Ricky W., *Management Principles and Practices*, Canada: South Western Cengage Learning, 2013.
- Hughes Richad L., Robert C. Ginnett dan Gordon J. Curphy, *Leadership, Sixth Edition*, Singapore: McGraw-Hill, 2009.
- Jex, Steven M., *Organizational Psychology a Scientist Pedictioner Approach*, New York: John Wiley & Sons, 2000.
- King, Patricia, *Performance Planning & Apraisal: a How to Book for Manajer*, New York St. Louis San Francisco : Mc. Grow-Hill Book Company, 2000.
- Kinicki, Angelo dan Robert Kreitner, *Organizational Behaviour: Key Concept, Skills and Best Practices*, Third Edition, New York: McGraw-Hill, International Edition, 2008.
- Luthans, Fred, *Organizational Behavior: An Avidence-Based Approach*, 12th Edition, New York: McGraw-Hill Irwin, 2011.
- McShane dan Von Glinow, *Organizational Behavior, Fifth Edition*, (New York: McGraw-Hill Irwin, 2010.



- Nelson, Debra L., James Campbell Quick, *Organizational Behavior*, Ohio: Thomson Shouth Western, 2003.
- Owolabi Latief Kuyea dan Abdul-Hameed Adeola Sulaimond, *Employee Involvement In Decision Making and Firms Performance In The Manufacturing Sector In Nigeria*, *Serbian Journal of Management* 6(1), 2011, 1-15 (diakses, 12 Juli 2016)
- Rivai, Veithzal, Ahmad Fawzi Mohd. Basri, Ela Jauvani Sagala, dan Silviana Murni, *Performance Appraisal*, (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008.
- Robbins, Stephen P., *Organizational Behavior: Concepts, Controversies an Application*, USA: Prentice Hall, Inc., 2001.
- Robbins, Stephen P., *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, Application*, USA: Prentice Hall International Inc., 2009.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge, *Organizational Behavior, Global Edition, Fourteenth Edition*, New Jersey: Pearson Education Inc. 2011.
- Robbins Stephen P. dan Mary Coulter, *Management, Twelfth Edition, Controversies and Application*, USA: Prentice Hall, Inc., 2001
- Schermerhorn, John R., *Introduction to Management*, 10th Edition, USA: Jhon Willey and Sons Inc., 2005.
- Schermerhorn John R., Jr., James G. Hunt, Richard N. Osborn, Mary Uhl-Bien, *Organizational Behavior, 11th Edition*, USA: John Wiley & Sons Inc., 2011.
- Shafrit Jay M., J. Steven Ott, dan Yong Suk Jang, *Classic of Organization Theory*, Eighth Edition, USA : Cengage Learning, 2016.
- Sonentag Sabine, Judith Volmer dan Anne Spsychala, *Job Performance*, First publ in : *Micro Approaches* (Sage handbook of organizational behavior, vol. I, Los Angeles, SAGE, 2008.
- Tahira Nazir, Syed Fida Hussain Shah, Khalid Zaman, *Mediating Effect of Knowledge Sharing Between Partisipative Decision Making, Transformational Leadership and Organizational Performance*, *Jurnal of Management Info I(I)*, 1-12, 2014. (diakses 12 Juli 2016).
- Widodo, Suparno Eko, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Jaya Media, 2014.
- Wood, Aulia T. *Interpersonal Communication: Everyday Encounters*, Canada: Cengage Learning, 2016.