



**PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI SEBAGAI  
MEDIASI DARI KOMPETENSI PEGAWAI,  
KEPEMIMPINAN DAN KOMUNIKASI ORGANISASI  
TERHADAP EFEKTIVITAS KERJA DI KANTOR  
KELURAHAN SE-KECAMATAN GUNUNGPATI**

**SKRIPSI**

**Untuk Memenuhi Gelar Sarjana Pendidikan**

**Pada Universitas Negeri Semarang**

**Oleh**

**Ika Septyaningsih**

**NIM 7101415002**

**JURUSAN PENDIDIKAN EKONOMI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG  
2019**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING

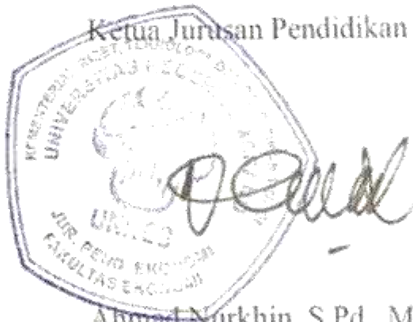
Skripsi ini telah disetujui oleh Pembimbing untuk diajukan ke sidang panitia ujian skripsi pada:

Hari : Rabu

Tanggal : 21 Agustus 2019

Mengetahui,

Ketua Jurusan Pendidikan Ekonomi



Ahmad Nurkhin, S.Pd., M.Si.

NIP. 198201302009121005

Pembimbing,

A handwritten signature in black ink, appearing to be "Muhsin", written over a faint grid background.

Dr. Muhsin, M.Si.

NIP. 195411011980031002

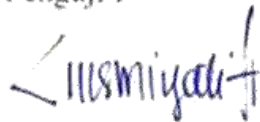
## PENGESAHAN KELULUSAN

Skripsi ini telah dipertahankan di depan Sidang Panitia Ujian Skripsi Fakultas  
Ekonomi Universitas Negeri Semarang pada:

Hari : Kamis

Tanggal : 12 September 2019

Penguji I



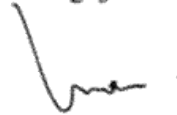
Ismiyati, S.Pd., M.Pd.  
NIP. 198009022005012002

Penguji II



Fahrur Rozi, S.Pd., M.Pd., Ph.D.  
NIP. 197610222008121002

Penguji III



Dr. Muhsin, M.Si.  
NIP. 195411011980031002



## PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Ika Septyaningsih

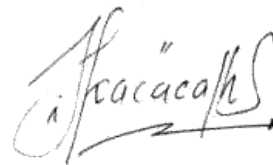
NIM : 7101415002

Tempat Tanggal Lahir : Kebumen, 3 September 1997

Alamat : Blengorkulon, RT 1 RW 3, Ambal, Kebumen

menyatakan bahwa yang tertulis di dalam skripsi ini benar-benar hasil karya saya sendiri, bukan jiplakan dari karya tulis orang lain, baik sebagian atau seluruhnya. Pendapat atau temuan orang lain yang terdapat dalam skripsi ini dikutip atau dirujuk berdasarkan kode etik ilmiah. Apabila di kemudian hari terbukti skripsi ini adalah hasil jiplakan dari karya tulis orang lain, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku.

Semarang, 12 September 2019



Ika Septyaningsih

NIM 7101415002

## **MOTTO DAN PERSEMBAHAN**

### **MOTTO**

“Man Jadda Wa Jadda”

*(Al-hadist)*

Tidak pernah ada waktu yang cukup untuk melakukan hal dengan baik, tapi selalu ada waktu yang cukup untuk melakukan hal dengan lebih baik lagi

*(Jack Bergman)*

### **PERSEMBAHAN**

Skripsi ini saya persembahkan untuk:

1. Kedua orang tua yang sangat hebat, selalu mendoakan dengan sepenuh hati dan selalu berjuang untuk ketiga anaknya.
2. Kampus Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang.

## **PRAKATA**

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan taufiq, hidayah, dan inayah-Nya sehingga skripsi yang berjudul “Pengaruh Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi dari Kompetensi Pegawai, Kepemimpinan dan Komunikasi Organisasi terhadap Efektivitas Kerja di Kantor Kelurahan se-Kecamatan Gunungpati” dapat peneliti selesaikan dengan baik. Skripsi ini merupakan syarat akademik dalam menyelesaikan Pendidikan Strata 1 Jurusan Pendidikan Ekonomi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Semarang.

Peneliti telah berusaha semaksimal mungkin untuk dapat menyusun skripsi dengan baik, namun mengingat keterbatasan pengetahuan dan kemampuan peneliti, kritik dan saran peneliti harapkan agar skripsi ini dapat menjadi sumbangan pemikiran yang bermanfaat. Peneliti menyadari bahwa skripsi ini tidak akan berhasil tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak yang telah berpartisipasi. Oleh karena itu, peneliti menyampaikan terima kasih kepada yang terhormat:

1. Prof. Dr. Fatur Rokhman, M.Hum. selaku Rektor Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan kesempatan untuk menyelesaikan studi di Universitas Negeri Semarang.
2. Drs. Heri Yanto, M.B.A., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Semarang yang telah memberikan izin untuk melaksanakan penelitian sampai terselesainya skripsi ini.

3. Ahmad Nurkhin, S.Pd., M.Si. selaku Ketua Jurusan Pendidikan Ekonomi yang telah memberikan segala kebijakan kepada peneliti sehingga terselesaikannya skripsi ini.
4. Dr. Muhsin, M.Si. selaku Dosen Pembimbing yang telah sabar memberikan petunjuk, arahan, dan motivasi dalam penyusunan skripsi.
5. Ismiyati, S.Pd., M.Pd., Dosen Penguji 1 yang telah memberikan masukan berupa saran, perbaikan, dan tanggapan dalam penelitian ini.
6. Fahrur Rozi, S.Pd., M.Pd., Ph.D., Dosen Penguji 2 yang telah memberikan masukan berupa saran, perbaikan, dan tanggapan dalam penelitian ini.
7. Seluruh dosen serta staf karyawan di Universitas Negeri Semarang, khususnya Jurusan Pendidikan Ekonomi yang memberikan banyak pengalaman, kesempatan belajar serta inspirasi selama penulis menjalani studi di Universitas Negeri Semarang.
8. Camat dan seluruh Lurah se-Kecamatan Gunungpati yang telah memberikan izin untuk melaksanakan penelitian skripsi ini.
9. Semua pihak yang telah membantu dan mendukung dalam penelitian dan penyusunan skripsi ini yang tidak bias penulis sebutkan satu persatu.

Peneliti berharap semoga bantuan dan bimbingan yang diberikan mendapat balasan dari Allah SWT dan skripsi ini dapat memberi manfaat kepada peneliti khususnya dan pembaca pada umumnya.

Semarang, 21 Agustus 2019

  
Peneliti

## SARI

Septyaningsih, Ika. 2019. “Pengaruh Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi dari Kompetensi Pegawai, Kepemimpinan dan Komunikasi Organisasi terhadap Efektivitas Kerja di Kantor Kelurahan Se-Kecamatan Gunungpati”. Skripsi. Jurusan Pendidikan Ekonomi. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang. Pembimbing: Dr. Muhsin., M.Si.

**Kata kunci : kompetensi pegawai, kepemimpinan, komunikasi organisasi, komitmen organisasi, efektivitas kerja.**

Penelitian ini membahas pengaruh komitmen organisasi sebagai mediasi dari kompetensi pegawai, kepemimpinan dan komunikasi organisasi terhadap efektivitas kerja. Untuk meningkatkan efektivitas kerja, diperlukan stimulus dari berbagai cara diantaranya meningkatkan kompetensi pegawai, meningkatkan keefektifan kepemimpinan, komunikasi yang ada dalam organisasi serta komitmen organisasi.

Sampel dalam penelitian ini yaitu seluruh pegawai kantor kelurahan se-Kecamatan Gunungpati dengan jumlah 82 orang. Untuk menganalisis data digunakan aplikasi dengan bantuan program *SPSS For Windows Release 22*.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi pegawai, kepemimpinan, komunikasi organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh secara parsial terhadap efektivitas kerja. Kompetensi pegawai dan komunikasi organisasi berpengaruh secara parsial terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi juga mampu memediasi pengaruh kompetensi pegawai terhadap efektivitas kerja, serta memediasi pengaruh komunikasi organisasi terhadap efektivitas kerja. Disisi lain, penelitian ini juga menemukan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi serta komitmen organisasi yang tidak mampu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap efektivitas kerja di kantor kelurahan se-Kecamatan Gunungpati. Hal ini dikarenakan belum adanya indikator kepemimpinan yang jelas untuk mempengaruhi komitmen organisasi di kantor kelurahan.

Simpulan dari penelitian ini adalah peningkatan efektivitas kerja kantor kelurahan se-Kecamatan Gunungpati dapat dicapai dengan peningkatan kompetensi, kepemimpinan, komunikasi serta komitmen organisasi. Komitmen organisasi disini belum mampu secara sempurna memediasi pengaruh kompetensi pegawai, kepemimpinan dan komunikasi organisasi terhadap efektivitas kerja. Saran yang diberikan yaitu : 1) pertemuan di luar kantor atau mengadakan perjalanan bersama; 2) pelatihan atau seminar tentang kepemimpinan.; 3) *gathering*; 4) peningkatan monitoring pekerjaan.



## ***ABSTRACT***

Septyaningsih, Ika. 2019. "The Influence of Organizational Commitment as a Mediation of Employee Competence, Organizational Leadership and Communication on Work Effectiveness in Kelurahan District of Gunungpati District". Essay. Department of Economic Education. Faculty of Economics. Semarang State University. Advisor: Dr. Muhsin., M.Sc.

**Keywords: employee competency, leadership, organizational communication, organizational commitment, work effectiveness.**

This study discusses the influence of organizational commitment as a mediation of employee competencies, leadership and organizational communication on work effectiveness. To improve organizational effectiveness, stimulus is needed from various ways including increasing employee competency, increasing leadership effectiveness, communication within the organization and organizational commitment.

The sample in this study were all village office employees in Gunungpati Subdistrict with a total of 82 people. To analyze the data, the application is used the SPSS For Windows Release 22 program.

The results show that employee competency, leadership, organizational communication and organizational commitment have a partial effect on work effectiveness. Employee competence and organizational communication have a partial effect on organizational commitment. Organizational commitment is also able to mediate the influence of employee competencies on work effectiveness, and mediate the influence of organizational communication on work effectiveness. On the other hand, this study also found that leadership does not affect organizational commitment and organizational commitment that is not able to mediate the influence of leadership on work effectiveness in urban village offices in Gunungpati District. This is because there is no clear leadership indicator to influence organizational commitment in the village office.

The conclusion of this study is that the increase in the effectiveness of the urban village office in Gunungpati District can be achieved by increasing competence, leadership, communication and organizational commitment. Organizational commitment here has not been able to perfectly mediate the influence of employee competencies, leadership and organizational communication on work effectiveness. Suggestions given are: 1) meeting outside the office or traveling together; 2) training or seminars on leadership; 3) gathering; 4) improvement of work monitoring.

## DAFTAR ISI

	<b>Hal.</b>
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>PERSETUJUAN PEMBIMBING .....</b>	<b>ii</b>
<b>PENGESAHAN KELULUSAN .....</b>	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....</b>	<b>v</b>
<b>PRAKATA .....</b>	<b>vi</b>
<b>SARI .....</b>	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>x</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xvii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xviii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Identifikasi Masalah .....	11
1.3. Cakupan Masalah .....	11
1.4. Rumuasan Masalah .....	12
1.5. Tujuan Penelitian .....	13
1.6. Manfaat Penelitian .....	15
1.6.1. Manfaat Teoritis .....	15
1.6.2. Manfaat Praktis .....	15
1.7. Orisinalitas penelitian.....	16
<b>BAB II LANDASAN TEORI .....</b>	<b>17</b>
2.1. Teori Perilaku Organisasi.....	17
2.2. Efektivitas Kerja.....	19
2.2.1. Pengertian Efektivitas Kerja .....	19
2.2.2. Faktor-Faktor yang Berpengaruh Terhadap Efektivitas Organisasi .....	20
2.2.3. Indikator Efektivitas Kerja.....	22

2.3. Kompetensi Pegawai .....	24
2.3.1. Pengertian Kompetensi Pegawai .....	24
2.3.2. Model Kompetensi .....	24
2.3.3. Jenis dan Kategori Kompetensi .....	25
2.3.4. Indikator Kompetensi .....	26
2.4. Kepemimpinan .....	27
2.4.1. Pengertian Kepemimpinan .....	27
2.4.2. Pendekatan Sifat-Sifat Kepemimpinan .....	29
2.4.3. Pendekatan Perilaku Kepemimpinan .....	30
2.4.4. Indikator Kepemimpinan .....	32
2.5. Komunikasi Organisasi .....	32
2.5.1. Pengertian Komunikasi Organisasi .....	32
2.5.2. Komponen Komunikasi Organisasi .....	33
2.5.3. Tujuan Komunikasi Organisasi .....	36
2.5.4. Dimensi Komunikasi Organisasi .....	36
2.5.5. Indikator Komunikasi Organisasi .....	37
2.6. Komitmen Organisasi .....	38
2.6.1. Pengertian Komitmen Organisasi .....	38
2.6.2. Indikator Komitmen Organisasi .....	40
2.7. Penelitian Terdahulu .....	43
2.8. Kerangka Pemikiran Teoritis .....	49
2.8.1 Keterkaitan Antar Variabel .....	49
2.8.1.1. Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Efektivitas Organisasi .....	49
2.8.2.2. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Efektivitas Kerja .....	50
2.8.2.3. Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Efektivitas Kerja ..	50
2.8.2.4. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Efektivitas Kerja ....	52
2.8.2.5. Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Komitmen Organisasi .....	52
2.8.2.6 . Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi .....	53
2.8.2.7. Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Komitmen	

Organisasi.....	53
2.8.2.8. Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Efektivitas Kerja melalui Komitmen Organisasi .....	54
2.8.2.9. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Efektivitas Kerja melalui Komitmen Organisasi .....	55
2.8.10. Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Efektivitas Organisasi melalui Komitmen Organisasi .....	55
2.8.2 Kerangka Berpikir .....	57
2.9. Hipotesis Penelitian.....	58
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>59</b>
3.1. Jenis dan Desain Penelitian .....	59
3.2. Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel .....	61
3.2.1. Populasi .....	61
3.2.2. Sampel.....	61
3.2.3. Teknik Pengambilan Sampel.....	62
3.3. Variabel Penelitian .....	63
3.3.1. Variabel Terikat (Variabel Dependen) .....	63
3.3.2 Variabel Mediasi.....	64
3.3.3 Variabel Bebas (Independen) .....	65
3.3.3 Definisi Operasional .....	68
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	69
3.4.1 Metode Observasi .....	69
3.4.2 Metode Wawancara .....	70
3.4.3 Metode Kuesioner (Angket) .....	70
3.5. Validitas dan Reliabilitas .....	71
3.5.1. Uji Validitas .....	71
3.5.2. Uji Reliabilitas .....	76
3.6. Metode Analisis Data.....	77
3.6.1. Analisis Statistik Deskriptif Persentase .....	78
3.6.2. Uji Asumsi Klasik .....	79
3.6.2.1. Uji Multikolinearitas .....	79

3.6.2.2. Uji Heteroskedastisitas .....	79
3.6.2.3. Uji Normalitas .....	80
3.6.2.4. Uji Linearitas .....	80
3.6.3. Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ).....	81
3.6.4. Uji Hipotesis .....	85
3.6.2.3.1. Uji Parsial (Uji t) .....	85
3.6.2.3.2. Uji Sobel ( <i>Soebl Test</i> ) .....	86
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>89</b>
4.1. Gambaran Umum Objek .....	89
4.2. Hasil Penelitian .....	90
4.2.1. Hasil Analisis Statistik Deskriptif.....	90
4.2.1.1. Analisis Statistik Deskriptif Kompetensi Pegawai.....	91
4.2.1.2. Analisis Statistik Deskriptif Kepemimpinan.....	96
4.2.1.3. Analisis Statistik Deskriptif Komunikasi Organisasi .....	100
4.2.1.4. Analisis Statistik Deskriptif Komitmen Organisasi .....	105
4.2.2. Uji Asumsi Klasik .....	109
4.2.2.1. Uji Multikolinearitas .....	109
4.2.2.2. Uji Heteroskedastisitas .....	111
4.2.2.3. Uji Normalitas .....	113
4.2.2.4. Uji Linearitas .....	115
4.2.3. Analisis Jalur ( <i>Path Analysis</i> ) .....	117
4.2.4. Uji Hipotesis .....	125
4.2.4.1. Uji Parsial (Uji t) .....	125
4.2.4.2. Uji Sobel.....	127
4.2. Pembahasan.....	135
4.2.1. Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Efektivitas Kerja.....	135
4.2.2. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Efektivitas Kerja .....	137
4.2.3. Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Efektivitas Kerja ..	139
4.2.4. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Efektivitas Kerja.....	141
4.2.5. Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Komitmen Organisasi .....	142

4.2.6. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi .....	143
4.2.7. Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Komitmen Organisasi .....	146
4.2.8. Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Efektivitas Kerja melalui Komitmen Organisasi .....	148
4.2.9. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Efektivitas Kerja melalui Komitmen Organisasi .....	149
4.2.10. Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Efektivitas Kerja melalui Komitmen Organisasi .....	151
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>153</b>
5.1. Simpulan .....	153
5.2. Saran.....	154
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>156</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>164</b>

## DAFTAR TABEL

	<b>Hal.</b>
2.1. Tabel Hasil Penelitian Terdahulu.....	43
3.1. Tabel Sebaran Sampel.....	62
3.2. Tabel Definisi Operasional Variabel.....	68
3.3. Tabel Hasil Uji Validitas Variabel Efektivitas Kerja (Y).....	72
3.4. Tabel Hasil Uji Validitas Variabel Kompetensi Pegawai (X1).....	73
3.5. Tabel Hasil Uji Validitas Variabel Kepemimpinan (X2).....	74
3.6. Tabel Hasil Uji Validitas Variabel Komunikasi Organisasi (X3).....	75
3.7. Tabel Hasil Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi (X4).....	75
3.8. Tabel Hasil Uji Reliabilitas.....	76
3.9. Tabel Kriteria Intepretasi NIV (Nilai Indeks Variabel).....	78
4.1. Tabel Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kompetensi Pegawai.....	91
4.2. Tabel Deskripsi Indeks Kompetensi Pegawai.....	92
4.3. Tabel Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan.....	96
4.4. Tabel Deskripsi Indeks Kepemimpinan.....	97
4.5. Tabel Hasil Analisis Deskriptif Variabel Komunikasi Organisasi.....	100
4.6. Tabel Deskripsi Indeks Komunikasi Organisasi.....	101
4.7. Tabel Hasil Analisis Deskriptif Variabel Komitmen Organisasi.....	105
4.8. Tabel Deskripsi Indeks Komitmen Organisasi.....	106
4.9. Tabel Hasil Uji Multikolinearitas dengan Efektivitas Kerja sebagai Variabel Dependen.....	110
4.10. Tabel Hasil Uji Multikolinearitas dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Dependen.....	111
4.11. Tabel Hasil Uji Heteroskedastisitas dengan Efektivitas Kerja sebagai Variabel Dependen.....	112
4.12. Tabel Hasil Uji Heteroskedastisitas dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Dependen.....	113
4.13. Tabel Hasil Uji Normalitas dengan Efektivitas Kerja sebagai Variabel Dependen .....	114
4.14. Tabel Hasil Uji Normalitas dengan Komitmen Organisasi sebagai	

	Variabel Dependen.....	115
4.14	Tabel Hasil Uji Linearitas dengan Efektivitas Kerja sebagai Variabel Dependen.....	116
4.15.	Tabel Hasil Uji Linearitas dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Dependen.....	116
4.16	Tabel Hasil Uji Regresi Berganda dengan Efektivitas Kerja sebagai Variabel Dependen.....	118
4.17.	Tabel Hasil Uji Regresi Berganda dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Dependen.....	121
4.18.	Tabel Hasil Uji Hipotesis.....	133



## DAFTAR GAMBAR

	<b>Hal.</b>
2.1 Gambar Model Perilaku Organisasi Dasar.....	18
2.2 Gambar Kerangka Berpikir .....	57
3.1 Gambar Model Diagram Jalur.....	82
3.2 Gambar Tampilan Software <i>Sobel Test</i> .....	87
4.1 Gambar Model Analisis Jalur.....	124
4.5 Gambar Hasil <i>Sobel Test Calculation for Significance of Mediation</i> Kompetensi Pegawai melalui Komitmen Organisasi terhadap Efektivitas Kerja.....	128
4.6 Gambar Hasil <i>Sobel Test Calculation for Significance of Mediation</i> Kepemimpinan melalui Komitmen Organisasi terhadap Efektivitas Kerja.....	130
4.7 Gambar Hasil <i>Sobel Test Calculation for Significance of Mediation</i> Komunikasi Organisasi melalui Komitmen Organisasi terhadap Efektivitas Kerja.....	132

## DAFTAR LAMPIRAN

	<b>Hal.</b>
Lampiran 1 Instrumen Wawancara .....	165
Lampiran 2 Transkrip Wawancara .....	166
Lampiran 3 Kisi-Kisi Instrumen Penelitian .....	175
Lampiran 4 Instrumen Penelitian .....	177
Lampiran 5 Data Responden .....	186
Lampiran 6 Tabulasi Data Variabel Efektivitas Kerja.....	189
Lampiran 7 Tabulasi Data Variabel Kompetensi Pegawai .....	193
Lampiran 8 Tabulasi Data Variabel Kepemimpinan .....	196
Lampiran 9 Tabulasi Data Variabel Komunikasi Organisasi .....	201
Lampiran 10 Tabulasi Data Variabel Komitmen Organisasi.....	206
Lampiran 11 Persiapan Analisis Regresi .....	211
Lampiran 12 Output Uji Validitas Variabel Efektivitas Kerja.....	214
Lampiran 13 Output Uji Validitas Variabel Kompetensi Pegawai.....	216
Lampiran 14 Output Uji Validitas Variabel Kepemimpinan .....	219
Lampiran 15 Output Uji Validitas Variabel Komunikasi Organisasi .....	221
Lampiran 16 Output Uji Validitas Variabel Komitmen Organisasi.....	224
Lampiran 17 Output Uji Reliabilitas.....	226
Lampiran 18 Output Uji Asumsi Klasik .....	227
Lampiran 19 Uji Regresi Berganda.....	237
Lampiran 20 <i>Values of the Chi-squared distribution</i> .....	240
Lampiran 21 Naskah Pelantikan .....	241
Lampiran 22 Sumpah/Janji PNS .....	242
Lampiran 22 Surat Izin Observasi.....	244
Lampiran 23 Surat Izin Penelitian.....	245
Lampiran 24 Surat Keterangan Telah Melakukan Penelitian .....	246

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Semua organisasi dalam menjalankan aktivitasnya pasti mempunyai tujuan. Baik itu tujuan jangka pendek, tujuan jangka menengah maupun tujuan jangka panjang yang akan diwujudkan dengan berbagai cara dan dengan sumber daya yang ada. Untuk itu, suatu organisasi dikatakan berhasil atau dalam hal ini tolok ukurnya adalah efektif dan efisien, apabila dapat mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Robbins (1994) dalam Uha (2013:187) menyatakan bahwa “efektivitas sebagai tingkat pencapaian organisasi jangka pendek dan jangka panjang”. Efektivitas kerja karyawan merupakan awal mula dari keberhasilan organisasi karena efektivitas individu akan menghasilkan efektivitas tingkat kelompok, efektivitas kelompok ini bergerak dalam suatu organisasi yang mempunyai suatu tujuan bersama atau bisa dikatakan tingkat efektivitas. Pegawai sebagai salah satu sumber daya yang dimiliki oleh suatu organisasi merupakan bagian yang terpenting dalam menjalankan kegiatan di organisasi. Sumber daya manusia merupakan bagian yang harus selalu diperhatikan kebutuhannya dalam setiap kegiatan. Bisa dikatakan bahwa sumber daya manusia merupakan ujung tombak dari organisasi, tanpa sumber daya manusia organisasi tidak dapat mencapai tujuan yang telah direncanakan.

Berdasarkan berita Simanjuntak Saut (2018) pada [tribunjateng.com](http://tribunjateng.com), Semarang menyebutkan bahwa jumlah tenaga Aparatur Sipil Negara (ASN) / PNS

di lingkungan Pemerintah Kota Semarang semakin menurun dari tahun ke tahun. Wali Kota Semarang, Hendrar Prihadi, mengatakan hal tersebut terjadi karena jumlah tenaga ASN yang pensiun tidak seimbang dengan adanya penambahan tenaga ASN. Menurut Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara bahwa :

“Pegawai Aparatur Sipil Negara yang selanjutnya disebut Pegawai ASN adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan”.

Permasalahan kekurangan tenaga ASN menjadi masalah yang serius untuk Pemerintah kota Semarang. Untuk menutupi kekurangan pegawai ASN ini, Pemerintah Kota Semarang pun menerapkan strategi dengan merekrut beberapa tenaga Non ASN untuk bekerja di lingkungan Pemkot Semarang. Namun demikian, pihaknya saat ini sangat mendesak masih memerlukan tenaga profesional, staff ahli dan pemikir yang tidak boleh bersifat sebagai pegawai Non ASN.

Selanjutnya pada bulan Desember 2018 Pemerintah telah menerbitkan Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 49 Tahun 2018 tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK). “Aturan ini membuka peluang seleksi dan pengangkatan bagi berbagai kalangan profesional, termasuk tenaga honorer yang telah melampaui batas usia pelamar PNS, untuk menjadi ASN dengan status PPPK,” kata Presiden Jokowi pada puncak perayaan Hari Guru Nasional dan HUT ke-73 Persatuan Guru Republik Indonesia di Stadion Pakansari, Cibinong, Kabupaten Bogor, Sabtu (1/12) lalu. Presiden Jokowi

menegaskan bahwa rekrutmen tenaga honorer dalam bentuk apapun sudah tidak boleh lagi dilakukan oleh pemerintah pusat dan daerah, selain itu pemerintah juga harus memastikan agar skema kebijakan PPPK dapat diterima semua kalangan dan menjadi salah satu instrumen kebijakan untuk penyelesaian masalah tenaga honorer. Selain itu, Presiden Jokowi juga berpesan bahwa PPPK secara prinsip rekrutmennya, harus berjalan bagus, profesional, dan memiliki kualitas yang baik. Hal ini menunjukkan bahwa pemerintah benar-benar memperhatikan masalah sumber daya manusia. Dengan pertumbuhan penduduk di Semarang dan persoalan yang semakin meningkat serta jangkauan pembangunan yang semakin meluas membutuhkan peningkatan sumber daya manusia atau ASN secara kualitas dan kuantitas.

Pembahasan mengenai kompetensi sumber daya manusia dalam menghasilkan kinerja yang efektif saat ini semakin penting untuk diteliti, hal ini didasarkan pada penelitian sejenis yang pernah dilakukan mengenai bagaimana pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap efektivitas kerja. Rukmini dan Sri Murniyanti mengungkapkan besarnya pengaruh kompetensi pegawai terhadap efektivitas kerja sebesar 86%, sedangkan penelitian oleh Fajar Apriani (2009) menyebutkan bahwa kontribusi kompetensi terhadap efektivitas kerja sebesar 41,4%. Seseorang yang tidak berhasil melaksanakan pekerjaan, bukan berarti ia tidak memiliki kompetensi, tetapi mungkin saja karena yang bersangkutan memiliki kompetensi yang tidak sesuai dengan pekerjaannya.

Peran pemimpin sangat penting dalam organisasi karena akan menentukan arah dari organisasi tersebut dengan cara mengembangkan suatu tujuan atau visi dan juga menginspirasi bawahannya untuk bisa mengatasi segala rintangan yang ada dalam organisasi. Robbins (2008:49) menyatakan bahwa “kepemimpinan yaitu kemampuan untuk memengaruhi sebuah kelompok untuk mencapai suatu visi atau serangkaian tujuan tertentu”. Baek-Kyoo Joo (2010) dalam penelitiannya menyimpulkan “*This study provides significant value for managers by suggesting that they should primarily facilitate their leadership behaviors to help improve employees’ commitment to their organizations*”. Di era yang dinamis ini sebuah organisasi membutuhkan pemimpin yang lebih berani dalam merencanakan visi dan misi masa depan atau merumuskan rencana yang lebih mendetail mengarahkan anggota atau bawahannya untuk secara bersama mencapai tujuan dari organisasi secara efektif dan efisien diimbangi dengan pengawasan dari setiap kegiatan atau operasi tersebut. Dengan kata lain, organisasi membutuhkan pemimpin dan manajemen yang kuat agar efektivitasnya optimal.

Komunikasi bisa dikatakan sebagai transfer atau perpindahan makna diantara pegawai di dalam suatu organisasi. Ide atau gagasan dari seorang pegawai akan bisa tersampaikan dengan baik jika penggagas tersebut dapat menyampaikannya dengan baik. Hamid Tohidi (2010) mengatakan bahwa “*activities in an organization require a lot of interaction and communication between the people involved*”. Yang artinya, kegiatan dalam suatu organisasi membutuhkan banyak interaksi dan komunikasi antara orang-orang yang terlibat.

Seringkali komunikasi yang buruk menjadi sumber konflik dalam suatu organisasi. Dalam suatu organisasi, komunikasi menjadi bagian yang perlu mendapat perhatian. Salah satu tujuan manusia atau kelompok dalam melakukan komunikasi adalah untuk mendapatkan informasi baik itu informasi untuk dirinya sendiri maupun untuk organisasinya. Jaringan komunikasi yang baik atau efektif adalah yang bisa memberikan informasi yang akurat pada saat dibutuhkan untuk semua pegawai dalam organisasi. Robbins (2015:223) menjelaskan bahwa “komunikasi melakukan empat fungsi utama di dalam kelompok atau organisasi: pengendalian, motivasi, pernyataan emosional dan informasi”.

Sebagai pengendalian, komunikasi berperan mengendalikan perilaku anggota yaitu mengkomunikasikan pekerjaan, penyampaian keluhan, mengikuti deskripsi pekerjaan atau mematuhi kebijakan perusahaan. Komunikasi dalam menjalankan fungsi memotivasi contohnya memberi tau atau menjelaskan kepada pegawai apa dan bagaimana yang harus dilakukan. Komunikasi menyediakan fungsi pernyataan emosional bisa ditunjukkan dengan pegawai yang memperlihatkan kepuasan dan frustrasi yang dirasakan di dalam organisasi. Fungsi yang terakhir mengenai informasi yaitu dengan komunikasi yang dilakukan di dalam organisasi akan menjadikan suatu informasi yang akan dijadikan bahan bagi pimpinan dan organisasi dalam rangka pengambilan keputusan. Fauziah Nur Simamora (2018) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Komunikasi Dan Kemampuan Sumber Daya Manusia Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Kantor Camat Sibolga Sambas Kota Sibolga menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh dan signifikan terhadap efektivitas kerja pada unit Pemerintah

Kecamatan Sibolga Sambah Kota Sibolga artinya semakin baik komunikasi yang ditentukan oleh Pemerintah Kecamatan Sibolga Sambah maka efektivitas kerja pada Unit Pemerintah Kecamatan Sibolga Sambah Kota Sibolga akan semakin meningkat.

Nevy (2016) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa besar pengaruh komunikasi organisasi terhadap efektivitas kerja 69,4%, namun dalam penelitian oleh Achmad Syaichu (2010) menyatakan bahwa komunikasi organisasi hanya mampu memberi kontribusi terhadap efektivitas kerja sebesar 5,29%. Christine A. Grant (2015) juga menyarankan *“It is recommended that managers communicate regularly with remote workers, not just about work matters but also psychological issues such as over-work, managing work and home boundaries and their stress levels”*. Atau jika diartikan, manajer berkomunikasi secara teratur dengan pekerja jarak jauh, bukan hanya tentang masalah pekerjaan tetapi juga masalah psikologis seperti kerja berlebihan, mengelola pekerjaan, dan batasan rumah dan tingkat stres mereka. Mengingat pentingnya informasi bagi suatu organisasi, maka seorang pegawai harus pandai menerima dan mengolah informasi yang diduplikasinya kemudian bisa menyampaikan kembali sesuai dengan informasi yang diterimanya. Dengan komunikasi yang baik maka akan mendukung kelancaran kegiatan dalam organisasi yang dapat membantu organisasi tersebut dalam mencapai tujuan yang direncanakan sebelumnya.

Menurut Peraturan Walikota Tahun 2006, “kelurahan merupakan perangkat Kecamatan. Kelurahan sebagaimana dipimpin oleh seorang Lurah yang berkedudukan di bawah dan bertanggungjawab kepada Camat”. Susunan



Organisasi Kelurahan, terdiri dari Lurah, Sekretariat, Seksi Pemerintahan dan Pembangunan, Seksi Kesejahteraan Sosial, Seksi Ketenteraman dan Ketertiban Umum serta Jabatan Fungsional. Dilihat dari produksi, hasil pekerjaan yang dilakukan di kelurahan se-Kecamatan Gunungpati secara umum sudah baik, sudah ada standar yang harus diterapkan oleh masing-masing kelurahan. Namun, untuk pengumpulan berkas masih ada yang belum bisa mengumpulkan tepat waktu. Sehingga dari pihak kecamatan harus menagih ke kelurahan yang belum mengumpulkan.

Berkaitan dengan efisiensi, yang paling banyak mendapat perhatian adalah bagaimana penempatan pegawai. Karena pihak kelurahan hanya menerima pegawai sesuai dengan pembagian dari pemerintah kota, jadi penempatan pegawai dengan kebutuhan kadang tidak sesuai dilihat dari latar belakang pendidikan yang dimiliki oleh pegawai. Hal ini menjadi masalah bagi kelurahan karena pegawai harus bisa menyesuaikan dengan jabatan yang dimiliki. Sehingga akan memerlukan waktu untuk bisa paham dengan jenis pekerjaannya yang akan menghambat pekerjaan kantor. Seperti yang dikatakan salah satu pegawai kelurahan, Ibu SN bahwa pegawai yang tidak menempati jabatan sesuai dengan latar belakang pendidikan akan mengganggu pekerjaan (Lampiran 2, halaman 171). Hal ini berkaitan dengan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Zulkarnaen Nasution, dkk (2014) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa kompetensi pegawai memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja. Efektivitas kerja akan tercapai jika didukung dengan kompetensi pegawainya yang tinggi. Sumber daya manusia

merupakan faktor penting yang ada dalam organisasi. Menurut beberapa penelitian ahli, kualitas sumber daya manusia dalam organisasi akan membawa keberhasilan bagi organisasi yang ditentukan oleh kompetensi. Kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang memungkinkan seorang karyawan/pegawai mengeluarkan kinerja yang maksimal dalam pekerjaannya. Makna kompetensi mengandung bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang dengan perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan, untuk memprediksi karyawan yang bekerja baik dan kurang baik dapat diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

Menurut Wibowo (2007:272) bahwa :

“kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan orang di tempat kerja pada berbagai tingkatan dan memperinci standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik, pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh individual yang memungkinkan menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif sehingga mencapai standar kualitas professional dalam bekerja, dan mencakup semua aspek catatan manajemen kinerja, keterampilan dan pengetahuan tertentu, sikap, komunikasi, aplikasi, dan pengembangan.”

Seseorang akan lebih senang menjalankan tugasnya dalam organisasi apabila tugas atau pekerjaan itu sesuai dengan bidang atau kemampuannya. Organisasi juga tidak akan ragu memberikan pekerjaan jika memang pegawai tersebut berkompeten di bidang itu. Di era yang semakin kompetitif, organisasi akan melakukan apapun untuk bisa memenangkan persaingan dalam memberikan pelayanan terhadap masyarakat termasuk mengadakan pelatihan untuk pegawainya. Hal tersebut akan sangat bermanfaat bagi pegawai dalam menambah pengetahuan dan wawasan yang sekaligus akan meningkatkan keterampilan atau kompetensi bagi pegawai. Dengan kualitas pegawai yang baik, maka ia akan

menjalankan pekerjaannya dengan tepat. Tepat dalam hasil pekerjaannya maupun dari sisi waktu akan lebih cepat. Sehingga bisa dikatakan bahwa kompetensi pegawai yang baik sangat dibutuhkan oleh organisasi dalam menjalankan aktivitasnya untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan sebelumnya. Hasil dari pekerjaan akan sangat bermanfaat bagi organisasi atau pimpinan khususnya sebagai bahan pengambilan keputusan.

Kecamatan Gunungpati di Semarang memiliki 16 kelurahan yang masing-masing mempunyai visi dan misi tersendiri dalam menjalankan program kerjanya dan sudah disesuaikan dengan visi dan misi Kota Semarang. Secara umum, tujuan dari kelurahan di Gunungpati adalah memberikan pelayanan yang optimal untuk masyarakat. Efektivitas kerja merupakan seberapa jauh ketercapaian dari visi dan misi sebuah organisasi yang mana juga akan menentukan eksistensi dari organisasi. Peneliti mendapat 3 (tiga) rekomendasi kelurahan yang bisa dijadikan sebagai objek penelitian awal dari Kantor Kecamatan Gunungpati Semarang yaitu Kelurahan Plalangan, Mangunsari dan Pongangan. Pegawai di kelurahan ada yang ASN dan Non-ASN yang diangkat dan ditempatkan oleh pemerintah kota langsung dengan rekomendasi dari kecamatan. Jadi kriteria pegawai sudah ditetapkan oleh pemerintah kota, kelurahan hanya menerima pegawai yang sudah ditetapkan oleh pemerintah. Berdasarkan hasil observasi awal, kelurahan Plalangan dalam penempatan pegawai sudah sesuai dengan latar belakang dan sudah bisa menjalankan tugasnya dengan baik, tentu saja dengan dibantu oleh pegawai lain jika merasa kesulitan. Namun, di Kelurahan Pongangan penempatan pegawai yang tidak sesuai menjadi masalah atau hambatan dalam menjalankan

pekerjaanya. Contoh kasusnya yaitu Sekretaris Lurah dengan latar belakang sarjana hukum harus banyak belajar mengenai administrasi perkantoran.

Pengembangan dalam organisasi atau kelurahan sendiri belum dapat dilaksanakan karena dana non-fisik yang diberikan oleh pemerintah digunakan untuk sosialisasi kepada masyarakat misalnya mengadakan pelatihan membuat kerajinan dan lain-lain. Sedangkan perkembangan untuk pegawai sendiri hanya mengandalkan pelatihan yang sudah dijadwalkan dari pemerintah kota, seperti pelatihan komputer untuk pegawai *Information and Technology (IT)*. Di era yang serba canggih ini teknologi sangat dibutuhkan untuk menunjang pekerjaan suatu organisasi, yang pada akhirnya semua pegawai juga menginginkan untuk bisa mengoperasikan komputer. Namun, dari kelurahan sendiri belum bisa mengadakan atau meneruskan ilmu yang sudah didapatkan kepada pegawai lain. Apalagi kepada pegawai yang sudah tidak muda lagi akan kesulitan dalam memahami komputer, sehingga mereka akan lebih mempercayakan kepada yang lebih muda. Penggunaan sarana presensi dengan sidik jari atau *fingerprint* juga belum maksimal dikarenakan belum semua kelurahan memiliki alat tersebut. Jadi, pegawai di kantor kelurahan yang belum terdapat *fingerprint* harus melakukan presensi dahulu di kelurahan yang sudah terdapat *fingerprint*.

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian skripsi yang berjudul **“Pengaruh Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi dari Kompetensi Pegawai, Kepemimpinan dan Komunikasi Organisasi terhadap Efektivitas Kerja di Kantor Kelurahan Se-Kecamatan Gunungpati”**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pegawai kelurahan se-Kecamatan Gunungpati memiliki peran penting dalam pencapaian visi misi dari kelurahan yang sesuai dengan visi misi pemerintah Kabupaten Semarang demi terciptanya tatanan pemerintahan yang baik atau sesuai dengan perencanaan.
2. Kompetensi menjadi hal yang diperhatikan bagi sumber daya manusia yang merupakan bagian penting dari suatu organisasi dalam hal ini yaitu pegawai kelurahan. Tujuan atau visi misi dari kelurahan dapat tercapai secara optimal jika sumber daya manusia memiliki kualitas yang baik.
3. Kepemimpinan Lurah yang sesuai akan menentukan dan mempengaruhi kinerja dari bawahannya.
4. Komunikasi antar pegawai di kelurahan menjadi faktor penting untuk dapat saling memahami bagaimana kondisi intern maupun ekstern dalam organisasi agar tercipta keharmonisan dalam melakukan pekerjaan.
5. Komitmen organisasi untuk pegawai kelurahan diperlukan agar tetap setia dalam mengerjakan pekerjaannya dan organisasinya dalam hal ini kantor kelurahan.

## **1.3 Cakupan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah dan identifikasi masalah tersebut, maka perlu dilakukan batasan masalah terhadap masalah yang menjadi ruang lingkup dalam penelitian ini. Penelitian ini difokuskan pada: “Pengaruh komitmen

organisasi sebagai mediasi dari kompetensi pegawai, kepemimpinan dan komunikasi organisasi terhadap efektivitas kerja kantor di kantor kelurahan se-kecamatan Gunungpati”. Peneliti memilih efektivitas kerja karena jika suatu organisasi dalam melaksanakan kegiatannya sesuai dengan input dan proses yang baik maka akan menghasilkan output yang baik atau tujuan dari organisasi tersebut akan tercapai. Jika kegiatan di kantor berjalan dengan efektif akan berpengaruh juga terhadap kondisi pegawai dan kualitas yang diberikan dari instansi tersebut.

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang terjadi, maka timbul berbagai permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah ada pengaruh positif dan signifikan kompetensi pegawai terhadap efektivitas kerja di kantor kelurahan se-Kecamatan Gunungpati?
2. Apakah ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap efektivitas kerja di kantor kelurahan se-Kecamatan Gunungpati ?
3. Apakah ada pengaruh positif dan signifikan komunikasi organisasi terhadap efektivitas kerja di kantor kelurahan se-Kecamatan Gunungpati ?
4. Apakah ada pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap efektivitas kerja di kantor kelurahan se-Kecamatan Gunungpati ?
5. Apakah ada pengaruh positif dan signifikan kompetensi pegawai terhadap komitmen organisasi di kantor kelurahan se-Kecamatan Gunungpati ?
6. Apakah ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap komitmen organisasi di kantor kelurahan se-Kecamatan Gunungpati ?

7. Apakah ada pengaruh positif dan signifikan komunikasi organisasi terhadap komitmen organisasi di kantor kelurahan se-Kecamatan Gunungpati ?
8. Apakah ada pengaruh positif dan signifikan kompetensi pegawai terhadap efektivitas kerja melalui komitmen organisasi di kantor kelurahan se-Kecamatan Gunungpati ?
9. Apakah ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap efektivitas kerja melalui komitmen organisasi di kantor kelurahan se-Kecamatan Gunungpati ?
10. Apakah ada pengaruh positif dan signifikan komunikasi organisasi terhadap efektivitas kerja melalui komitmen organisasi di kantor kelurahan se-Kecamatan Gunungpati ?

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Tujuan dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis adanya pengaruh positif dan signifikan kompetensi pegawai terhadap efektivitas kerja di kantor kelurahan se-Kecamatan Gunungpati
2. Untuk menganalisis adanya pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap efektivitas kerja di kantor kelurahan se-Kecamatan Gunungpati
3. Untuk menganalisis adanya pengaruh positif dan signifikan komunikasi organisasi terhadap efektivitas kerja di kantor kelurahan se-Kecamatan Gunungpati ?

4. Untuk menganalisis adanya pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap efektivitas kerja di kantor kelurahan se-Kecamatan Gunungpati ?
5. Untuk menganalisis adanya pengaruh positif dan signifikan kompetensi pegawai terhadap komitmen organisasi di kantor kelurahan se-Kecamatan Gunungpati ?
6. Untuk menganalisis adanya pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap komitmen organisasi di kantor kelurahan se-Kecamatan Gunungpati ?
7. Untuk menganalisis adanya pengaruh positif dan signifikan komunikasi organisasi terhadap komitmen organisasi di kantor kelurahan se-Kecamatan Gunungpati ?
8. Untuk menganalisis adanya pengaruh positif dan signifikan kompetensi pegawai terhadap efektivitas kerja melalui komitmen organisasi di kantor kelurahan se-Kecamatan Gunungpati ?
9. Untuk menganalisis adanya pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap efektivitas kerja melalui komitmen organisasi di kantor kelurahan se-Kecamatan Gunungpati ?
10. Untuk menganalisis adanya pengaruh positif dan signifikan komunikasi organisasi terhadap efektivitas kerja melalui komitmen organisasi di kantor kelurahan se-Kecamatan Gunungpati ?



## 1.6 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Manfaat teoritis

Sebagai bahan kajian, referensi, rujukan dan memberikan sumbangan konseptual bagi penelitian lain yang tertarik melakukan penelitian sejenis pada masa mendatang serta dapat menambah wawasan pengembangan ilmu pengetahuan dan keterampilan peneliti mengenai kompetensi, komitmen, komunikasi, kepemimpinan dan efektivitas kerja.

2. Manfaat praktis

- a. Bagi peneliti

Mendapatkan wawasan, pengalaman, serta pendalaman keilmuan. Penelitian ini diharapkan dapat berguna sebagai sarana berlatih dan mengembangkan ilmu pengetahuan dengan membandingkan teori yang diperoleh di perkuliahan dengan praktik di lapangan sehingga diperoleh pengalaman praktis dan sebagai acuan pada penelitian pada masa mendatang.

- b. Bagi instansi

Memberikan masukan terkait dengan kompetensi, komitmen, komunikasi dan kepemimpinan hubungannya dengan efektivitas kerja.

- c. Bagi universitas

Menambah wawasan dan bahan informasi yang dapat dijadikan referensi atau tambahan pengetahuan dalam mengembangkan ilmu.

## 1.7 Orisinalitas Penelitian

Penelitian ini mengungkapkan tentang pengaruh komitmen organisasi sebagai mediasi dari kompetensi pegawai, kepemimpinan dan komunikasi organisasi terhadap efektivitas kerja. Penelitian sebelumnya oleh Fajar Apriani (2009) dengan judul Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Kepemimpinan terhadap efektivitas kerja. Serta penelitian oleh Febri Nur Aini (2018) yang berjudul Pengaruh Motivasi Intrinsik Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Efektivitas Kerja Pada Karyawan Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi.

Selanjutnya, penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian sebelumnya, yaitu penggabungan empat variabel yakni komitmen organisasi sebagai mediasi dari kompetensi pegawai, kepemimpinan dan komunikasi organisasi terhadap efektivitas kerja yang belum pernah diteliti oleh peneliti sebelumnya. Serta terdapat perbedaan dimana peneliti sebelumnya jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian penjelasan atau *explanatory research*, data sampel yang diambil secara acak berlapis. Sedangkan dalam penelitian ini menggunakan penelitian kausalitas serta data sampel yang diambil dengan sampel jenuh dan dengan indikator yang berbeda.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Teori Perilaku Organisasi**

Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi.

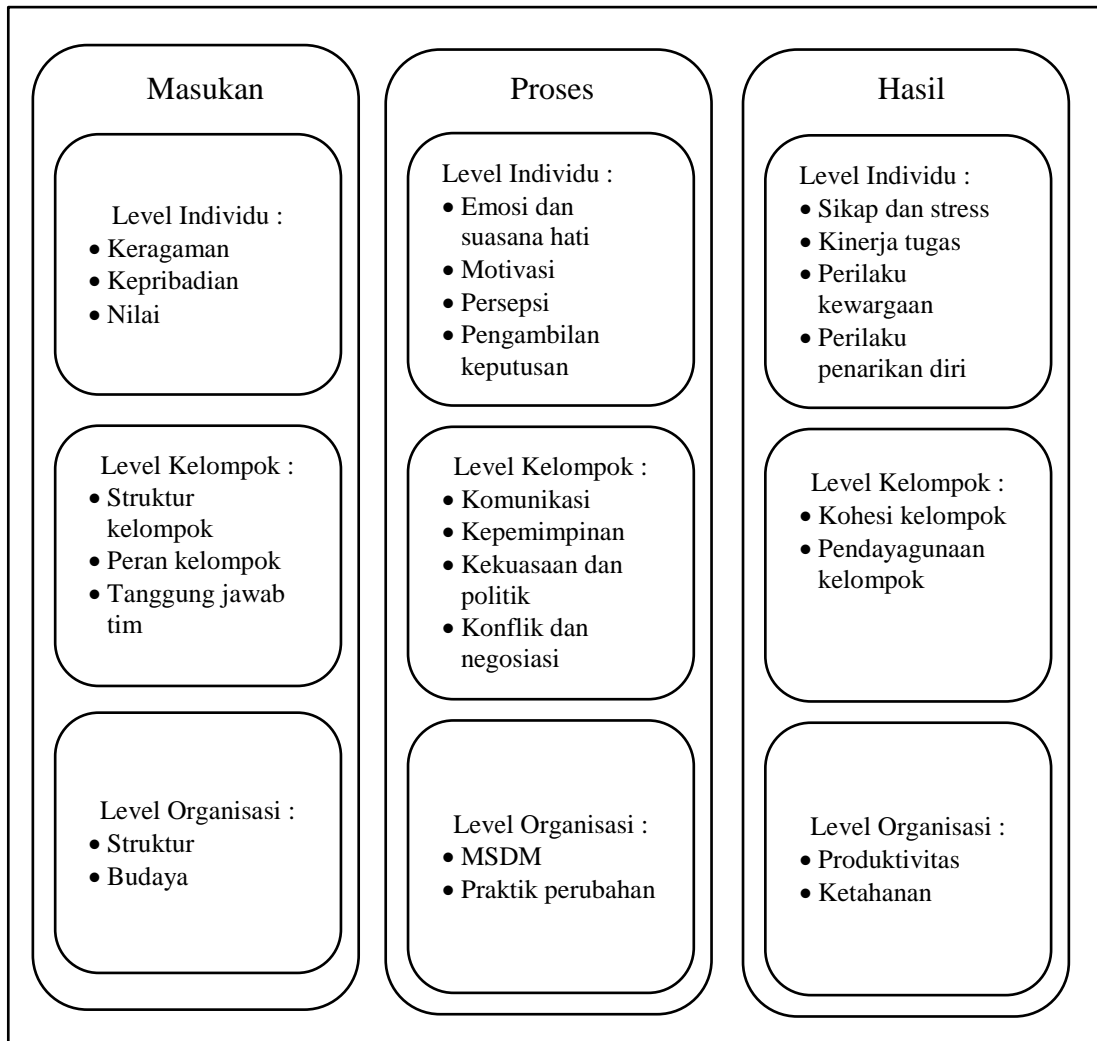
Robbin dan Judge (2013:10) menyatakan bahwa :

*“Organizational behavior is a field of study that investigates the impact that individuals, groups, and structure have on behavior within organizations, for purpose of applying such knowledge toward improving an organization’s effectiveness”.*

Perilaku organisasi adalah sebuah bidang studi, berarti ia merupakan area keterampilan yang jelas dengan tubuh keilmuan yang umum. Hal ini mempelajari tiga penentu perilaku dalam organisasi, yaitu individu, kelompok dan struktur. Selain itu, perilaku organisasi menerapkan pengetahuan yang diperoleh mengenai individu, kelompok dan efek dari struktur terhadap perilaku untuk membuat organisasi bekerja dengan lebih efektif.

Perilaku organisasi mempelajari dampak dari individu, grup dan kelompok terhadap munculnya berbagai perilaku dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan efektivitas kerja.

Teori perilaku organisasi memiliki tiga bagian penting yaitu masukan, proses dan keluaran.



**Gambar 2.1 Model Perilaku Organisasi Dasar**

1. Masukan (*input*) adalah variabel seperti kepribadian, struktur kelompok dan budaya organisasi yang berujung pada proses. Variabel ini menetapkan untuk apa yang akan terjadi dalam sebuah organisasi kemudian. Banyak ditentukan di awal hubungan pekerjaan. Masukan merupakan pengaturan awal situasi dan lokasi dimana proses akan terjadi.

2. Proses adalah tindakan-tindakan individu, kelompok dan organisasi terlibat didalamnya sebagai hasil dari masukan dan berujung pada hasil tertentu.
3. Keluaran (*output*) adalah variabel yang ingin dijelaskan atau prediksi dan yang dipengaruhi oleh beberapa variabel lain.

Organisasi senantiasa melibatkan beberapa orang dan mereka saling berinteraksi secara intensif. Interaksi tersebut dapat disusun atau digambarkan dalam sebuah struktur untuk mencapai tujuan bersama. Namun demikian, setiap orang dalam organisasi mempunyai tujuan perseorangan. Dengan keikutsertaannya dalam organisasi tersebut akan membantu dia mencapai tujuan-tujuannya disamping tujuan kelompok.

## **2.2 Tinjauan Efektivitas Kerja**

### **2.2.1 Pengertian Efektivitas Kerja**

Keberhasilan suatu organisasi pada umumnya diukur dengan konsep efektivitas. Stoner (1996:9) menyatakan bahwa “efektivitas yaitu kemampuan untuk menentukan tujuan yang memadai: “melakukan hal yang tepat””. Menurut Steers (1977) dalam Edi Sutrisno (2013:123), “pada umumnya efektivitas hanya dikaitkan dengan tujuan organisasi, yaitu laba, yang cenderung mengabaikan aspek terpenting dari keseluruhan prosesnya, yaitu sumber daya manusia”. Dalam penelitian mengenai efektivitas kerja, sumber daya manusia dan perilaku manusia seharusnya muncul menjadi fokus primer, dan usaha – usaha untuk meningkatkan efektivitas seharusnya selalu dimulai dengan meneliti perilaku manusia di tempat kerja.

Efektivitas merupakan hubungan antara output dengan tujuan, semakin besar kontribusi (sumbangan) output terhadap tujuan yang ingin dicapai, maka semakin efektif organisasi, program atau kegiatan. Drucker dalam Stoner (1996:9) mengatakan bahwa “efektivitas merupakan kunci keberhasilan suatu organisasi.” sebelum kita dapat melakukan kegiatan secara efisien, kita harus yakin telah menemukan hal yang tepat untuk dilakukan. Apabila dicermati bahwa efektivitas kerja pada suatu organisasi baik swasta maupun pemerintah maka sasarannya tertuju pada proses pelaksanaan dan tingkat keberhasilan kegiatan yang dilakukan oleh para pegawai itu sendiri. kegiatan yang dimaksud adalah usaha yang dapat memberikan manfaat yang sebesar-besarnya bagi organisasi tersebut. Efektivitas tidak hanya dilihat dari segi tujuannya namun juga dari sistemnya karena sebuah organisasi terdapat sistem yang saling ketergantungan satu sama lain. Sistem ini mencakup input, proses dan output. Sebagai sistem, organisasi menerima input dari lingkungannya, kemudian memprosesnya dan selanjutnya memberikan output kepada lingkungannya. Tanpa adanya input dan output bisa dikatakan bahwa organisasi tersebut mati.

### **2.2.2 Faktor-Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Efektivitas**

Strees (1977) dalam Sutrisno (2013:148) mengemukakan ada empat kelompok variabel yang berpengaruh terhadap efektivitas kerja, yaitu : 1) karakteristik organisasi, termasuk struktur dan teknologi; 2) karakteristik lingkungan, termasuk lingkungan interen dan lingkungan eksteren; 3) karakteristik karyawan, yang meliputi keterikatan pada organisasi dan prestasi kerja; dan 4) kebijakan praktik manajemen.

Teknologi digunakan oleh manusia untuk mengubah input menjadi output. Dengan teknologi yang ada tanpa dibandingkan dengan teknologi lainnya yang sudah digunakan tidak dapat dikatakan bahwa teknologi yang digunakan itu berpengaruh terhadap efektivitas. Dapatnya diketahui apakah suatu teknologi berpengaruh terhadap efektivitas atau tidak apabila ada perbandingannya. Realitanya sering menunjukkan bahwa penggunaan teknologi yang lebih canggih atau lebih baik akan dapat meningkatkan produktivitas. Ini tidak berarti bahwa setiap teknologi yang lebih canggih tentu dapat meningkatkan produktivitas. Masih akan tergantung pada faktor-faktor lainnya, terutama manusia atau pekerja yang menggunakannya, apakah bisa atau tidak atau apakah mempunyai skil atau tidak. Teknologi selain berpengaruh terhadap efektivitas, juga sangat dominan pengaruhnya terhadap struktur organisasi. Struktur ialah pembagian pekerjaan, pengelompokan, spesialisasi, koordinasi dan sebagainya yang bertalian dengan pelaksanaan. Struktur sendiri juga berpengaruh terhadap efektivitas. Jadi, ada saling hubungan antara variable teknologi dan variable struktural.

Sebuah organisasi diciptakan untuk mencapai satu tujuan atau lebih yang telah ditetapkan sebelumnya. Oleh karena itu tidak heran jika kita menjumpai bahwa pencapaian tujuan merupakan kriteria yang paling banyak digunakan untuk menentukan keefektifan. Sedangkan Robbin (1994:55) dalam Sutrisno (2010:147) mengemukakan secara lebih rinci bagaimana nilai-nilai mempengaruhi efektivitas kerja maka kriteria yang dipilih adalah : 1) Keefektifan keseluruhan; 2) Produktivitas; 3) Efisiensi; 4) Laba; 5) Pertumbuhan; 6) Kualitas; 7) Kecelakaan; 8) Kemangkiran; 9) Pergantian pegawai; 10) Kepuasan kerja; 11) Motivasi; 12)

Moral/semangat kerja; 13) Kontrol; 14) Konflik; 15) Fleksibilitas; 16) Perencanaan dan penetapan tujuan; 17) Konsesus tentang tujuan; 18) Internalisasi tujuan organisasi; 19) Keterampilan interpersonal manajerial; 20) Keterampilan manajerial; 21) Manajemen informasi dan komunikasi; 22) Kesiapan; 23) Pemanfaatan lingkungan; 24) Evaluasi pihak luar; 25) Stabilitas; 26) Nilai sumber daya manusia; 27) Partisipasi dan pengaruh yang digunakan bersama; 28) Penekanan pada pelatihan dan pengembangan, dan; 29) Penekanan pada performa.

### **2.2.3 Indikator Efektivitas Kerja**

Steers dalam Sutrisno (2010:151), hal-hal yang perlu diperhatikan agar dapat mencapai efektivitas kerja, baik untuk jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang dengan mempertimbangkan kriteria-kriteria yang menjadi ukuran efektivitas kerja yaitu : 1) produksi; 2) efisiensi; 3) kepuasan; 4) adaptasi; dan 5) perkembangan.

Produksi (*production*) barang atau maupun jasa menggambarkan kemampuan organisasi untuk memproduksi barang maupun jasa yang sesuai dengan permintaan lingkungannya. Ukuran produksi ini akan meliputi keuntungan penjualan, jangkauan panjang, pelanggan yang dilayani dan sebagainya. Efisiensi (*efficiency*) ini berhubungan secara langsung dengan keluaran yang dikonsumsi oleh pelanggan. Agar organisasi bisa survival perlu memperhatikan efisiensi. Efisiensi merupakan perbandingan (rasio) antara keluaran dengan masukan. Ukuran efisiensi melibatkan tingkat laba, modal atau harta, biaya per unit, penyusutan, depresiasi, dan sebagainya. Pernyataan perbandingan antara keuntungan dan biaya. Organisasi sudah bertindak realistis



bahwa keuntungan akan diselaraskan dengan kekuatan sumber daya, kelemahan sumber daya, tekanan lingkungan dan kesempatan lingkungan.

Kepuasan (*satisfaction*), banyak manajer berorientasi pada sikap untuk dapat menunjukkan sampai seberapa jauh organisasi dapat memenuhi kebutuhan para karyawannya, sehingga mereka merasakan kepuasan dalam bekerja. Hal ini dilakukan manajer dengan pencarian keuntungan yang optimal. Yang dimaksud optimal yaitu pencapaian tujuan yang diselaraskan dengan kondisi organisasi demi kelangsungan usahanya. Oleh karena itu, diperlukan kemampuan adaptasi. Adaptasi (*adaptiveness*) adalah sampai seberapa jauh organisasi mampu menerjemahkan perubahan-perubahan intern dan ekstern yang ada, kemudian akan ditanggapi oleh organisasi yang bersangkutan. Kemampuan adaptasi ini sifatnya abstrak dibanding dengan masalah yang lain seperti produksi, keuangan, efisiensi dan sebagainya. Walaupun sifatnya lebih abstrak, tetapi bisa diamati dari hasil penelitian. Jika organisasi tidak bisa menyesuaikan diri, maka kelangsungan hidup bisa terancam. Manajemen dapat membuat kebijakan yang dapat merangsang kesiapsiagaan terhadap perubahan. Untuk mendukung keberhasilan implementasi perubahan, paling tidak perlu disadari bahwa harus ada ketidakpuasan terhadap kondisi saat ini. Dengan adanya perubahan diharapkan organisasi bisa berkembang. Perkembangan (*development*) merupakan suatu fase setelah kelangsungan hidup terus (*survive*) dalam jangka panjang. Untuk itu organisasi harus bisa memperluas kemampuannya, sehingga bisa berkembang dengan baik dan sekaligus akan dapat melewati fase kelangsungan hidupnya. Usaha pengembangan kemampuan tersebut seperti program pelatihan bagi

karyawan. Dari pengembangan kemampuan organisasi diharapkan dapat mengembangkan organisasinya baik untuk kini maupun untuk masa yang akan datang.

## **2.3 Kompetensi Pegawai**

### **2.3.1 Pengertian Kompetensi**

Terry (1982:74) menyatakan bahwa “keberhasilan atau kegagalan sesuatu rencana secara langsung berkaitan dengan cara bagaimana pegawai-pegawai melakukan pekerjaannya masing-masing”. Sedangkan Wibowo (2007:271) menjelaskan bahwa “Kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tertentu”. Jadi kompetensi bisa dikatakan sebagai bentuk profesionalisme pegawai yang ditunjukkan dengan pengetahuan dan keterampilan dan sikap kerja yang dimiliki oleh pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan dalam sebuah organisasi.

### **2.3.2 Model Kompetensi**

Model kompetensi menjelaskan perilaku-perilaku yang terpenting yang diperlukan untuk kinerja unggul dalam posisi, peran atau fungsi yang spesifik, yang bisa terdiri dari beberapa atau berbagai kompetensi. Kompetensi yang dimaksud misalnya bidang akademik, pekerjaan dan sosial seperti kompetensi untuk *leadership*, *coordinator*, *expert* dan *support*. Model kompetensi untuk kepemimpinan dan koordinator pada dasarnya sama dan meliputi : komitmen pada pembelajaran berkelanjutan, orientasi pada pelayanan masyarakat, berpikir konseptual, pengambilan keputusan, mengembangkan orang lain, standar

profesionalisme tinggi, dampak dan pengaruh, inovasi, kepemimpinan, kepedulian organisasi, orientasi pada pelayanan, strategi bisnis, kerja sama tim, dan keberagaman.

### **2.3.3 Jenis dan Kategori Kompetensi**

Menurut Spencer (1993) dalam Sudarmanto (2015:53), komponen-komponen kompetensi mencakup beberapa hal sebagai berikut: 1) *motives*; 2) *traits*; 3) *self concept*; 4) *knowledge*; 5) *skill*.

*Motives* adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau dikehendaki seseorang yang menyebabkan tindakan. Motif menggerakkan, mengarahkan dan menyeleksi perilaku terhadap kegiatan atau tujuan tertentu dan menjauh dari yang lain. *Traits* adalah karakteristik-karakteristik fisik dan respon-respon konsisten terhadap berbagai situasi atau informasi. *Self concept* adalah sikap, nilai dan citra diri seseorang. *Knowledge* adalah pengetahuan atau informasi seseorang dalam bidang spesifik tertentu. *Skill* adalah kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik tertentu atau tugas mental tertentu.”

Kompetensi merupakan karakteristik yang mendasar pada setiap individu yang dihubungkan dengan kriteria yang direferensikan terhadap kinerja yang unggul atau efektif dalam sebuah pekerjaan atau situasi. Wibowo (2007:271) menjelaskan bahwa “kompetensi adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tertentu”. Terdapat lima tipe karakteristik kompetensi, yaitu : 1) motif; 2) sifat; 3) konsep diri; 4) pengetahuan; dan 5) keterampilan.

Motif adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu. Sifat adalah karakteristik fisik dan respon yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Misalnya kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seorang pilot tempur. Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai atau citra diri diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berfikir analitis dan konseptual.

#### **2.3.4 Indikator Kompetensi**

Setiap organisasi pasti memiliki keinginan untuk mempunyai kompetensi pegawai yang handal dan unggul yang mampu mendongkrak kinerja organisasinya. Kompetensi diukur dengan dimensi dan indikator menurut Busro (2018:35) yaitu : 1) pengetahuan; 2) pemahaman; 3) nilai; 4) kemampuan; 5) sikap; 6) minat.

Pengetahuan (*knowledge*), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif. Terdiri dari : 1) identifikasi pembelajaran; dan 2) cara pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pemahaman (*understanding*) yaitu kedalaman

kognitif dan afektif yang dimiliki oleh individu, terdiri dari : 1) pemahaman yang baik dari karakteristik; dan 2) kondisi kerja secara efektif dan efisien. Nilai (*value*) yaitu suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang terdiri dari : 1) kejujuran; dan 2) keterbukaan. Kemampuan (*skill*) yaitu sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan terdiri dari : 1) metode kerja yang dianggap lebih efektif; dan 2) efisien. Sikap (*attitude*) yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar, terdiri dari : 1) reaksi terhadap krisis ekonomi; dan 2) perasaan terhadap kenaikan gaji. Minat (*interest*) yaitu kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan, terdiri dari : 1) aktivitas kerja; dan 2) semangat kerja.

## **2.4 Kepemimpinan**

### **2.4.1 Pengertian Kepemimpinan**

Seperti manajemen, kepemimpinan (*leadership*) telah didefinisikan dengan berbagai cara yang berbeda oleh berbagai orang yang beda pula. Amirullah (2015:1) menyatakan bahwa “kepemimpinan adalah suatu faktor kemanusiaan, mengikat suatu kelompok bersama dan memberi motivasi untuk tercapainya tujuan yang telah ditetapkan organisasi sebelumnya”. Thoha (2017:9), “kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain, atau seni mempengaruhi perilaku manusia baik perorangan maupun kelompok”. Kepemimpinan menyangkut orang lain – bawahan atau pengikut. Kesiediaan mereka untuk menerima pengarahan dari pemimpin, para anggota kelompok

membantu menentukan status/kedudukan pemimpin dan membuat proses kepemimpinan dapat berjalan. Tanpa bawahan, semua kualitas kepemimpinan seorang manajer akan tidak relevan. Kepemimpinan menyangkut suatu pembagian kekuasaan yang tidak seimbang di antara para pemimpin dan anggota kelompok.

Para pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota kelompok, tetapi para anggota kelompok tidak dapat mengarahkan kegiatan-kegiatan pemimpin secara langsung meskipun dapat juga melalui sejumlah cara secara tidak langsung. Selain dapat memberikan pengarahan kepada para bawahan atau pengikut, pemimpin dapat juga mempergunakan pengaruh. Dengan kata lain, para pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan apa yang harus dilakukan tetapi dapat juga dapat mempengaruhi bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya.

Martono (2016:4) menyatakan bahwa “kepemimpinan adalah sebuah proses dimana seseorang pemimpin mengarahkan dan mengkoordinasikan bawahannya untuk ikut mewujudkan tujuan-tujuan organisasi atau perusahaan tersebut dalam situasi apapun sehingga tujuan itu dapat tercapai secara efektif dan efisien”. Sedangkan Terry (1982:195) “jenis kepemimpinan yang digunakan haruslah berbeda-beda menurut situasi kerja tertentu; yaitu, perilaku kepemimpinan yang sama tidak sama pula efektifnya dalam segala keadaan”. Kepemimpinan merupakan seni, karena pendekatan orang dalam memimpin orang dapat berbeda tergantung karakteristik pemimpin, karakteristik tugas maupun karakteristik orang yang dipimpinya. Kepemimpinan yang efektif merupakan

persyaratan vital bagi kelangsungan hidup dan keberhasilan organisasi. Seseorang pemimpin itu efektif tergantung pada besarnya hasil-hasil kepemimpinannya.

#### **2.4.2 Pendekatan Sifat-Sifat Kepemimpinan**

Berbagai studi perbandingan sifat-sifat pemimpin dan bukan pemimpin sering menemukan bahwa pemimpin cenderung lebih tinggi, mempunyai tingkat kecerdasan lebih tinggi, lebih ramah, dan lebih percaya diri daripada yang lain dan mempunyai kebutuhan akan kekuasaan yang lebih besar. Tetapi kombinasi sifat-sifat tertentu yang akan membedakan antara pemimpin atau calon pemimpin dari pengikut belum pernah ditemukan. Sehingga timbul anggapan para peneliti sifat-sifat kepemimpinan bahwa pemimpin dilahirkan, bukan dibuat, atau seseorang itu dilahirkan membawa atau tidak membawa sifat-sifat yang diperlukan bagi seorang pemimpin. Sifat-sifat tertentu yang tampaknya penting untuk kepemimpinan efektif yaitu : 1) kemampuan; 2) kebutuhan; 3) kecerdasan; 4) ketegasan; 5) kepercayaan diri; dan 6) inisiatif.

Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*) atau pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen. Terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses. Kecerdasan mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya pikir. Ketegasan (*decisiveness*), atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat. Kepercayaan diri atau pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah. Inisiatif atau kemampuan

untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru atau inovasi.

Sedangkan Keith Davis dalam Handoko (2000:297) mengikhtisarkan 4 (empat) ciri/sifat utama yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan organisasi : 1) kecerdasan; 2) kedewasaan dan keluasan hubungan sosial; 3) motivasi diri dan dorongan berprestasi; dan 4) sikap hubungan manusiawi.

### **2.4.3 Pendekatan Perilaku Kepemimpinan**

#### **2.4.3.1 Fungsi-Fungsi Kepemimpinan**

Handoko (2000:299) menyatakan bahwa “agar kelompok berjalan dengan efektif, seseorang harus melaksanakan dua fungsi utama : 1) fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas (*task-related*) atau pemecahan masalah; dan 2) fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok (*group maintenance*) atau sosial.”

*Task related* menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat sedangkan fungsi pemeliharaan kelompok mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar, persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan pendapat dan sebagainya”. Seorang pemimpin harus bisa memadukan unsur-unsur kekuatan diri, wewenang yang dimiliki, ciri-ciri kepribadian dan kemampuan sosial untuk bisa memengaruhi perilaku orang lain.

#### **2.4.3.2 Gaya-Gaya Kepemimpinan**

Pandangan kedua tentang perilaku kepemimpinan memusatkan pada gaya pemimpin dalam hubungannya dengan bawahan. Para peneliti telah



mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yaitu 1) orientasi tugas; dan 2) orientasi karyawan.

Gaya kepemimpinan orientasi tugas (*task-oriented*), gaya ini mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai yang diinginkannya. Manajer dengan gaya kepemimpinan ini lebih memperhatikan pelaksanaan pekerjaan daripada pengembangan dan pertumbuhan karyawan. Gaya kepemimpinan orientasi karyawan (*employee-oriented*), gaya ini mencoba untuk memotivasi bawahan dibanding dengan mengawasi. Mereka mendorong para anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta hubungan-hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok.

Perilaku pemimpin dapat lebih diartikan secara langsung pada proses kepemimpinan dan persyaratan posisi manajerial dari pada sifat-sifat yang abstrak yaitu : 1) *consideration*; dan 2) *initiating structure*.

*Consideration* adalah tingkat dimana seseorang pemimpin bertindak dalam cara yang hangat dan *supportive* serta menunjukkan perhatian kepada bawahan. Contohnya : bersahabat dan akrab, melakukan tindakan yang memberikan kesenangan pribadi pada para bawahan, melindungi atau menyokong bawahan, meminta pendapat bawahan mengenai hal-hal penting sebelum dilakukan atau diputuskan, menyediakan waktu untuk mendengarkan masalah yang dihadapi bawahannya, bersedia menerima saran-saran bawahannya, mengusahakan kesejahteraan individual para bawahannya serta memperlakukan bawahan seperti

sesama. *Initiating Structure* adalah tingkat dimana seorang pemimpin mendefinisikan dan merancang peran dirinya serta peran-peran bawahannya kearah pencapaian tujuan-tujuan formal kelompok. Contohnya : mengkritik pekerja yang lamban, menekankan perlunya pemenuhan atas waktu, memberikan tugas-tugas pada para bawahan, memberitahu apa yang diharapkan oleh pemimpin, mengkoordinasi aktivitas bawahan, menawarkan pendekatan masalah yang baru, memelihara ketentuan standar prosedur operasi, serta mengusahakan para bawahan bekerja sepenuh kapasitasnya.

#### **2.4.4 Indikator Kepemimpinan**

Efektivitas pemimpin menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson (2005:197) tergantung pada tiga aspek, yaitu kecerdasan (*intelegence*), kepribadian (*personality*), dan kemampuan (*ability*).

Kecerdasan (*intelegence*), meliputi pertimbangan ketegasan mengambil keputusan, pengetahuan dan kefasihan berbicara. Kepribadian (*personality*), meliputi kemampuan beradaptasi, kesiagaan, kreativitas, integritas pribadi, kepercayaan diri, control dengan keseimbangan emosi dan mandiri. Kemampuan (*ability*), meliputi kemampuan menumbuhkan kerja sama, mampu bekerja sama, kepopuleran dan gengsi, mudah, mudah bergaul (kemampuan interpersonal), partisipasi sosial, dan taktik/diplomasi.

### **2.5 Komunikasi Organisasi**

#### **2.5.1 Pengertian Komunikasi Organisasi**

Istilah komunikasi berasal dari Bahasa Inggris yaitu *communication* yang berasal dari Bahasa Latin, *communication* dan bersumber dari kata *communis*

yang berarti sama. Sama disini maksudnya adalah sama makna. Handoko (2000:272) menyatakan bahwa “komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain.” Hamali (2016:224) menyatakan bahwa “komunikasi adalah suatu tahap dari proses kepemimpinan yang memindahkan ide seseorang kepada orang lain untuk digunakan dalam fungsi-fungsinya memimpin pekerjaan”. Komunikasi adalah pertukaran informasi atau pesan secara dua arah antara komunikator dan komunikan, baik langsung maupun tidak langsung, baik dengan menggunakan maupun tidak menggunakan media. Pengertian komunikasi ini mempunyai beberapa aspek, yaitu : 1) informasi atau pesan yang akan disampaikan; 2) ada dua orang atau lebih (komunikator dan komunikan); 3) bisa bersifat langsung maupun tidak langsung; dan 4) bisa menggunakan media atau tidak.

### **2.5.2 Komponen Komunikasi Organisasi**

#### **1. Pesan**

Pesan komunikasi merupakan isi dari komunikasi itu sendiri. Pesan mempunyai banyak bentuk. Kita mengirimkan dan menerima pesan ini melalui satu atau kombinasi tertentu dari panca indera kita. Walaupun kita biasanya menganggap pesan selalu dalam bentuk verbal (lisan atau tertulis), ini bukanlah satu-satunya jenis pesan. Sebagai contoh, busana yang kita kenakan berkomunikasi, seperti juga cara kita berjalan, berjabat tangan, menggelengkan kepala, menyisir rambut, duduk, dan tersenyum.

## 2. Saluran

Saluran komunikasi adalah media yang dilalui pesan. Jarang sekali komunikasi berlangsung melalui hanya satu saluran, kita menggunakan dua, tiga, atau empat saluran yang berbeda secara simultan. Sebagai contoh dalam interaksi tatap muka kita berbicara dan mendengarkan (saluran suara), tetapi kita juga memberikan isyarat tubuh dan menerima isyarat ini secara visual (saluran visual). Kita juga memancarkan dan mencium bau-bauan (saluran olfaktori). Sering kali kita saling menyentuh, ini pun komunikasi (saluran taktil). Dalam *video conference*, saluran yang digunakan ada telepon, video dengan menggunakan alat televisi, antena, kamera dan jaringan komunikasi yang lainnya.

## 3. Umpan balik dan umpan maju

Umpan balik adalah informasi yang dikirimkan ke sumbernya (komunikator). Umpan balik bisa berasal dari komunikan atau dari orang lain. Bila komunikan menyampaikan pesan ulang, misalnya memberikan jawaban, maka telah terjadi umpan balik. Artinya, komunikan berubah menjadi komunikator untuk menyampaikan pesan jawaban kepada komunikan yang pada awalnya menjadi komunikator.

## 4. Gangguan

Gangguan (*noise*) adalah gangguan dalam komunikasi yang mendistorsi pesan. Gangguan yang menghalangi penerima pesan dan sumber dalam mengirimkan pesan. Gangguan (*noise*) dikatakan ada dalam saluran sistem komunikasi bila ini membuat pesan yang disampaikan berbeda dengan pesan

yang diterima. Gangguan ini dapat berupa gangguan fisik ( ada orang lain berbicara), psikologi (pemikiran yang sudah ada di kepala kita), atau semantik (salah mengartikan makna). Dalam menggunakan media telekomunikasi modern, gangguan banyak sekali ragamnya, antara lain sinyal kurang baik, angin, petir, *wifi*, *hotspot*, kuota paket data habis, tidak ada jaringan, memori penuh, pulsa habis, alamat media sosial salah, terblokir, spam, terkena *hacker*, dan gangguan lainnya. Gangguan dalam komunikasi tak terhindarkan. Semua komunikasi mengandung gangguan, dan walaupun tidak dapat dihindarkan sama sekali, tetapi dapat dikurangi gangguan dan dampaknya. Menggunakan bahasa yang lebih akurat, mempelajari keterampilan mengirim dan menerima pesan non verbal, serta meningkatkan keterampilan mendengarkan dan menerima serta mengirimkan umpan balik adalah beberapa cara untuk mengurangi gangguan.

#### 5. Efek komunikasi

Komunikasi selalu memiliki efek atau dampak atas satu atau lebih orang dalam tindak komunikasi. Efek komunikasi ada yang positif ada juga yang negatif. Efek positif adalah efek yang mampu meningkatkan pengetahuan kognitif, afektif dan psikomotor. Adapun dampak negatif dapat berupa sikap, tindakan, perbuatan dan kata-kata yang kurang terpuji.

Ruliana (2016:25) mengemukakan bahwa “unit komunikasi organisasi adalah hubungan antara orang-orang dalam jabatan-jabatan (posisi-posisi) yang berada dalam organisasi tersebut.” Komunikasi timbul apabila satu orang

menciptakan pesan, lalu yang lain menafsirkan dan kemudian menciptakan pesan baru.

### **2.5.3 Tujuan Komunikasi Organisasi**

Tujuan komunikasi organisasi adalah untuk memudahkan, melaksanakan dan melancarkan jalannya organisasi. Liliweri dalam Ruliana (2014:32) mengemukakan bahwa ada empat tujuan komunikasi organisasi, yakni : 1) menyatakan pikiran, pandangan dan pendapat; 2) membagi informasi; 3) menyatakan perasaan dan emosi; dan 4) melakukan koordinasi.

### **2.5.4 Dimensi Komunikasi Organisasi**

Effendi (2012:101) dalam Ruliana mengatakan bahwa “kehidupan organisasi dalam prosesnya terdiri dari dua dimensi yaitu dimensi komunikasi internal dan dimensi komunikasi eksternal.”

Komunikasi Internal didefinisikan oleh Lawrence D. Brenan dalam Ruliana (2014:104) sebagai :

“Pertukaran di antara para administrator dan karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi guna terwujudnya tujuan perusahaan dengan strukturnya yang khas (organisasi) dan pertukaran gagasan itu berlangsung secara horizontal dan vertikal di dalam perusahaan yang menyebabkan pekerjaan (operasi dan manajemen) berlangsung.”

Komunikasi internal terdiri dari : 1) komunikasi vertikal; 2) komunikasi horizontal; dan 3) komunikasi diagonal.

Komunikasi Vertikal adalah komunikasi yang berlangsung dari atas ke bawah (*downward communication*) dan dari bawah ke atas (*upward communication*) atau komunikasi dari pimpinan ke bawahan dan dari bawahan ke pimpinan secara timbal balik (*two way traffic communication*). Komunikasi Horizontal adalah

tindakan komunikasi yang berlangsung di antara para karyawan atau bagian yang memiliki kedudukan yang setara. Fungsi komunikasi horizontal adalah untuk memperbaiki koordinasi tugas, upaya pemecahan masalah, saling berbagi informasi, upaya pemecahan konflik dan membina hubungan melalui kegiatan bersama. Komunikasi Diagonal adalah komunikasi antara pimpinan seksi dengan karyawan seksi lain.

Ruliana (2014:118) menyatakan bahwa “komunikasi eksternal adalah semua cara yang dilakukan oleh organisasi untuk berkomunikasi dengan khalayak yang dijadikan sasaran organisasi.” Atau bisa dikatakan bahwa komunikasi eksternal adalah komunikasi antara organisasi dengan pihak luar. Ada komunikasi dari organisasi ke khalayak dan komunikasi dari khalayak ke organisasi. Komunikasi dari organisasi ke khalayak umumnya bersifat informatif, yang dilakukan sedemikian rupa sehingga khalayak memiliki keterlibatan sehingga menciptakan komunikasi yang sifatnya dua arah. Komunikasi dari khalayak ke organisasi merupakan *feedback* atau umpan balik sebagai efek dari kegiatan komunikasi yang dilakukan oleh organisasi. Jika informasi yang disebarkan ke khalayak menimbulkan efek yang sifatnya kontroversial maka ini disebut opini publik.

### **2.5.5 Indikator Komunikasi Organisasi**

Effendi (2012:101) dalam Ruliana (2014:101) menyebutkan bahwa ada dimensi komunikasi dalam organisasi yaitu komunikasi internal yang meliputi : 1) komunikasi vertikal; 2) komunikasi horizontal; dan 3) komunikasi diagonal. Komunikasi vertikal adalah komunikasi yang berlangsung dari atas ke bawah

(*downward communication*) dan dari bawah ke atas (*upward communication*) atau komunikasi dari pimpinan ke bawahan dan dari bawahan ke pimpinan secara timbal balik (*two way traffic communication*). Komunikasi horizontal adalah tindakan komunikasi yang berlangsung di antara para karyawan atau bagian yang memiliki kedudukan yang setara. Fungsi komunikasi horizontal adalah untuk memperbaiki koordinasi tugas, upaya pemecahan masalah, saling berbagi informasi, upaya pemecahan konflik dan membina hubungan melalui kegiatan bersama. Komunikasi diagonal adalah komunikasi antara pimpinan seksi dengan karyawan seksi lain.

## **2.6 Komitmen Organisasi**

### **2.6.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

Menurut Sudarmanto (2009:102-103), “komitmen organisasi merupakan ikatan dirinya terhadap nilai dan tujuan organisasi.” Keberhasilan pengelolaan organisasi sangatlah ditentukan oleh keberhasilan mengelola komitmen sumber daya manusia. Seberapa jauh komitmen karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja, sangatlah menentukan organisasi itu dalam mencapai tujuannya. Sehingga tak jarang orang diangkat terkait dengan kekuatan identifikasi individu dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu.

Komitmen merupakan kondisi psikologis yang mencirikan hubungan antara karyawan dengan organisasi dan memiliki implikasi bagi keputusan individu untuk tetap berada atau meninggalkan organisasi. Komitmen karyawan merupakan suatu hubungan antara individu karyawan dan organisasi kerja, dengan ciri :



1. Karyawan mempunyai keyakinan dan kepercayaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi kerja;
2. Karyawan mempunyai kerelaan untuk menggunakan usahanya secara sungguh-sungguh demi kepentingan organisasi kerja serta;
3. Karyawan mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi kerja;
4. Individu mengidentifikasikan dirinya pada suatu organisasi tertentu tempat individu bekerja;
5. Individu berharap untuk tetap menjadi anggota organisasi kerja; dan
6. Individu ingin turut merealisasikan tujuan-tujuan organisasi.

Ada tiga pendekatan komitmen organisasi menurut Meyer dan Allen dalam Busro (2018:78), yaitu : 1) *affective commitment*; 2) *continuance commitment*; dan 3) *normative commitment*.

*Affective commitment*, berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi atau keterikatan emosional karyawan. Identifikasi dan keterlibatan dalam organisasi terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian organisasi karena adanya ikatan emosional (*emotional attachment*) atau merasa mempunyai nilai sama dengan organisasi. *Continuance commitment* adalah suatu kesadaran akan biaya-biaya yang harus ditanggung (kerugian baik finansial maupun kerugian lain) berhubungan dengan keluarnya pegawai dari organisasi. *Normative commitment* adalah suatu pewasaan wajib dari pegawai untuk tetap tinggal dalam suatu organisasi karena adanya perasaan utang budi pada organisasi.

### **1.6.2 Indikator Komitmen Organisasi**

Menurut Meyer dan Allen dalam Busro (2018:83) ada tiga komponen komitmen organisasi yang harus diperhatikan pada saat mengembangkan instrumen yaitu komponen afektif, kontinu dan normatif.

Komponen afektif terdiri dari indikator-indikator : 1) karekteristik personal; 2) karakteristik struktur organisasi; 3) karakteristik hubungan kerja; 4) pengalaman kerja; 5) kepercayaan yang kuat dan menerima nilai dan tujuan organisasi; 6) kerelaan menggunakan upaya demi kepentingan organisasi; dan 7) keinginan yang kuat untuk menjaga keanggotaan dalam organisasi. Komponen kontinu terdiri dari indikator-indikator : 1) keuntungan bila seseorang tetap tinggal sebagai anggota organisasi; dan 2) kerugian bila ia meninggalkan organisasi. Komponen normatif meliputi indikator-indikator : 1) sosialisasi (budaya, keakraban antar-anggota); dan 2) investasi didalam organisasi.

Apabila menggunakan teori yang dikemukakan oleh Steers (2005) dalam Busro (2018 : 84), maka komitmen organisasi dapat dikembangkan dengan tiga dimensi utama, yaitu : 1) identifikasi; 2) keterlibatan; dan 3) loyalitas terhadap organisasi atau perusahaannya.

Identifikasi merupakan keyakinan dan penerimaan terhadap serangkaian nilai dan tujuan organisasi. Dimensi ini tercermin dalam beberapa indikator seperti : 1) Adanya kesamaan nilai dan tujuan pribadi dengan nilai dan tujuan organisasi; 2) Penerimaan terhadap kebijakan organisasi; 3) Adanya kebanggaan menjadi bagian dari organisasi; 4) Proporsi perusahaan memasukkan kebutuhan dan keinginan karyawan dalam tujuan organisasinya; 5) Suasana saling mendukung diantara para

karyawan dengan organisasi; 6) Kerelaan karyawan menyumbangkan sesuatu bagi tercapainya tujuan organisasi, dan; 7) Penerimaan karyawan terhadap tujuan organisasi.

Keterlibatan yaitu keinginan yang kuat untuk berusaha demi kepentingan organisasi. Hal ini tercermin dalam indikator-indikator : 1) Usaha karyawan untuk menerima dan melaksanakan setiap tugas dan kewajiban yang dibebankan padanya; 2) Usaha karyawan untuk melaksanakan tugas-tugasnya; 3) Dorongan karyawan untuk melakukan pekerjaan diluar tugas dan peran yang dimilikinya apabila bantuannya dibutuhkan oleh organisasi; 4) Bekerja sama baik dengan pimpinan maupun dengan sesama teman kerja; 5) Partisipasi karyawan dalam berbagai kesempatan pembuatan keputusan; 6) Keyakinan karyawan bahwa apa yang telah diputuskan adalah merupakan keputusan bersama; 7) Tingkat keterlibatan karyawan dalam merumuskan tujuan organisasi; 8) Keengganan absen meskipun mereka sakit hingga benar-benar tidak dapat masuk kerja.

Loyalitas karyawan terhadap organisasi memiliki indikator : 1) Kesediaan seseorang untuk melanggengkan hubungannya dengan organisasi; 2) Kesediaan seseorang untuk mengorbankan kepentingan pribadi demi mencapai kesuksesan dan keberhasilan organisasi tersebut; 3) Kesediaan karyawan untuk mempertahankan diri bekerja dalam perusahaan; 4) Perasaan karyawan akan adanya keamanan; 5) Kepuasan karyawan didalam organisasi tempat ia bergabung untuk bekerja.

Setiap pegawai memiliki dasar dan tingkah laku yang berbeda berdasarkan komitmen organisasi yang dimilikinya. Pegawai yang memiliki komitmen

organisasi dengan dasar afektif memiliki tingkah laku berbeda dengan karyawan yang berdasarkan *continuance* dan *normative*. Sementara itu, komponen normatif yang berkembang sebagai hasil dari pengalaman sosialisasi tergantung dari sejauh apa perasaan kewajiban yang dimiliki pegawai. Komitmen normatif didasarkan pada pendekatan *obligation*, dimana komitmen sebagai tekanan normatif yang telah diinternalisasikan agar individu bertindak sesuai dengan tujuan dan keinginan organisasi. Komponen normatif menimbulkan perasaan kewajiban pada pegawai untuk memberi balasan atas apa yang telah diterimanya dari organisasi. Pegawai dengan *normative commitment* yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas yang memang sudah sepatutnya dilakukan atas benefit yang telah diberikan organisasi. Pegawai dengan *affective commitment* yang tinggi memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi. Hal ini berarti bahwa individu tersebut akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi. Pegawai dengan *continuance commitment* yang tinggi akan bertahan dalam organisasi, bukan karena alasan emosional, melainkan karena adanya kesadaran dalam individu tersebut akan kerugian besar yang dialami jika meninggalkan organisasi. Pegawai terpaksa menjadi anggota akan menghindari kerugian finansial dan kerugian lain, sehingga memungkinkannya melakukan usaha yang tidak maksimal. Berkaitan dengan hal ini, maka individu tersebut kurang/tidak dapat diharapkan untuk memiliki keinginan yang kuat untuk berkontribusi secara berarti pada organisasi.

## 2.7 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Fajar Apriani (2009)	Pengaruh Kompetensi, Motivasi dan Kepemimpinan Terhadap Efektivitas Kerja	Hasil penelitian secara keseluruhan menunjukkan kompetensi, motivasi dan kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap efektivitas kerja.
2.	Rukmini dan Sri Murniyanti (2014)	Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Pada Pt. Kawasan Wisata Pantai Cermin Theme Park Dan Resort Hotel	Berdasarkan hasil penelitian, ada pengaruh kompetensi SDM terhadap efektivitas karyawan pada PT. Kawasan Wisata Pantai Cermin Theme Park & Resort Hotel.
3.	Joseph Mundung Daicy Lengkong Femmy Tulusan (2015)	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Pada Kelurahan Bahu	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengaruh kepemimpinan kepada pegawai di lingkungan Bahu, sangat berpengaruh besar dalam semangat dan efektifitas kerja.
4.	M. Reza Firdaus (2014)	Hubungan Komunikasi Organisasi Dengan Efektivitas Kerja Pegawai Di Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Timur	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang sangat signifikan atau sangat erat antara komunikasi organisasi dengan efektivitas kerja pada pegawai di sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Timur.
5.	Fereshti Nurdiana Dihan (2013)	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Komunikasi Kerja Terhadap Efektivitas Kerja: Kasus Wanita Pekerja Di Sektor Perbankan*	Penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, dan komunikasi kerja berpengaruh terhadap efektivitas kerja.
6.	Fauziah Nur Simamora (2018)	Pengaruh Komunikasi Dan Kemampuan Sumber	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi (X1) berpengaruh dan signifikan

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
		Daya Manusia Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Kantor Camat Sibolga Sambas Kota Sibolga	terhadap efektivitas kerja. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kemampuan sumber daya manusia (X2) berpengaruh dan signifikan terhadap efektivitas kerja pada unit Pemerintah Kecamatan Sibolga Sambas Kota Sibolga
7.	Riska Yulfia Fitriani (2015)	Pengaruh Komunikasi Interpersonal Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Pada Kantor Kepala Desa Caturharjo Kecamatan Sleman Kabupaten Sleman	Hasil penelitian komunikasi interpersonal antara pegawai dan kepala desa mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai. Komunikasi interpersonal dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap efektivitas kerja pegawai.
8.	Cuk Sugiarto (2016)	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Internal, Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara (Kopa TTN) Jember	Analisis data menunjukkan bahwa komunikasi internal berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja karyawan Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara Jember.
9.	Achmad Syaichu *) (2010)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Intern Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Jombang	Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi intern mempunyai pengaruh yang positif terhadap efektivitas kerja Pegawai Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Jombang.
10.	Rusmaini (2017)	Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang positif antara kepemimpinan dan komunikasi intern terhadap efektivitas kerja pegawai di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Fatah

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
		UIN Raden Fatah Palembang	Palembang.
11.	Franky Ramli Mokodompit (2013)	Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Efektivitas Kinerja Pada PT. Radio Memora Anoa Indah	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan signifikan antara komunikasi organisasi terhadap efektivitas kinerja karyawan PT. Radio Memora Anoa Indah.
12.	Agus Anas Fuadi (2014)	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Guru dengan Komitmen Organisasi Sebagai Moderating	Terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan antara variabel independen yang terdiri dari: kepemimpinan, budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap produktivitas kerja.
13.	Zulkarnain Nasution, Dewita S. Ningsih, Kurniawaty Fitri (2014)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Efektivitas Kerja Pada Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional XII	Kepemimpinan dan kompetensi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja.
14.	Nevi Ariessetyawati (2016)	Pengaruh Komunikasi Kepemimpinan Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi	Terdapat pengaruh antara komunikasi kepemimpinan terhadap efektivitas kerja pegawai
15.	H. Teman Koesmono (2007)	Pengaruh Kepemimpinan Dan Tuntutan Tugas Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Variabel Moderasi Motivasi Perawat Rumah Sakit Swasta	Hasil dari penelitian ini yaitu bahwa Kepemimpinan dan Tuntutan tugas mempengaruhi <i>Stress</i> kerja, begitu pula berpengaruh terhadap komitmen organisasi

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
		Surabaya	
16.	Muhammad Fauzi, Moch Mukeri Warso, Andi Tri Haryono (2016)	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Toys Games Indonesia Semarang)	Terdapat pengaruh positif yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan,
17.	Hero Suprayetno (2008)	Faktor-Faktor Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Pada Kantor Kelurahan Timbau Kecamatan Tenggarong	Hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai beberapa faktor kualitas sumber daya manusia terhadap efektivitas kerja pegawai pada Kantor Kelurahan Timbau Kecamatan Tenggarong diperoleh hasil yang signifikan
18.	Rachmat Hidayah (2013)	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komunikasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi pada Industri Perbankan	Penelitian ini menemukan bahwa faktor penting yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah kepemimpinan dan komunikasi organisasi.
19.	Resi Yudhaningsih (2011)	Peningkatan Efektivitas Kerja Melalui Komitmen, Perubahan dan Budaya Organisasi	Komitmen organisasi dapat mempengaruhi efektivitas kerja karyawan karena dengan memiliki komitmen yang tinggi maka seorang karyawan akan melaksanakan tugas atau pekerjaannya dengan tertib dan lancar sehingga hasil kerjanya (kinerjanya) akan meningkat serta akan berdampak pula pada tujuan perusahaan yang dapat dicapai secara optimal.
20.	Sudriyanti Putri dan Shely Adelia	Pengaruh Kepemimpinan	Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap



No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
	(2018)	Camat Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Pada Kantor Camat Curup Kabupaten Rejang Lebong	efektivitas kerja
21.	Nunung Ghoniyah dan Masurip (2011)	Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Komitmen	Kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan pada komitmen karyawan
22.	Martharezza Dwi Gatra (2017)	Pengaruh Koordinasi, Komitmen Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Efektifitas Kerja Karyawan PT. BPR Indomitra Mega Kapital Pekanbaru	Komitmen organisasi (X2) berpengaruh secara parsial terhadap efektifitas kerja karyawan PT. BPR Indomitra Mega Kapital Pekanbaru
23.	Anggraeni Esti Suyoto, Evira Tri Noverni, Qamaruddin (2017)	Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasional terhadap Efektivitas Kerja Karyawan STIMar “AMI” Jakarta	Komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap efektivitas kerja.
24.	Abdul Muchith (2018)	Hubungan Komunikasi Organisasi dengan Komitmen Organisasi Karyawan Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Kabupaten Lumajang. Skripsi. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.	Terdapat hubungan antara komunikasi dalam organisasi dengan komitmen organisasi pada karyawan Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kabupaten Lumajang.

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
25.	Fakhrul Rozi Yamali (2017)	Pengaruh Kompensasi Dan Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasi Serta Implikasinya Pada Kinerja Tenaga Ahli Perusahaan Jasa Konstruksi Di Provinsi Jambi	Kompetensi tenaga ahli secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Komitmen Organisasi, artinya bahwa peningkatan Kompetensi tenaga ahli akan mengakibatkan meningkatnya Komitmen Organisasi pada Tenaga Ahli Perusahaan Jasa Konstruksi di Provinsi Jambi.
26.	Aris Setiadi, Endah Winarti HS dan M Taufiq (2016)	Analisis Komunikasi Dan Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Pengembangan Karir Sebagai Variabel Moderasi (Studi Kasus Pada Akademi Kepolisian)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kompetensi kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi
27.	Dewi Sarika (2014)	Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang.	Komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang
28.	Febri Nur Aini (2018)	Pengaruh Motivasi Intrinsik Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Efektivitas Kerjakaryawan Dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi	Ada pengaruh tidak langsung (mediasi) dari komunikasi interpersonal terhadap efektivitas kerja melalui komitmen organisasi yang positif dan signifikan

## **2.8 Kerangka Pemikiran Teoritis**

### **2.8.1 Keterkaitan Antar Variabel**

#### **2.8.1.1 Pengaruh Kompetensi Pegawai Terhadap Efektivitas Kerja**

Sumber daya manusia merupakan aset yang penting bagi suatu organisasi. Latar belakang seorang pegawai dewasa ini sangat diperhitungkan seiring dengan perkembangan zaman yang menuntut seseorang harus mengikutinya. Berhasil tidaknya sebuah organisasi salah satu faktornya adalah dari sumber daya manusia yang tersedia. Rukmini dan Sri Murniyanti (2014) menyatakan dalam penelitiannya adalah adanya pengaruh kompetensi sumber daya manusia terhadap efektivitas kerja karyawan. Seiring perkembangan industri yang dinamis, sebuah organisasi dituntut memiliki sumber daya yang baik dalam pengetahuan maupun keterampilan yang akan menentukan kualitas dari output suatu organisasi. Suatu organisasi pun memiliki tujuan dari jangka pendek hingga panjang yang harus dicapai. Efektivitas kerja bisa berjalan jika tujuan dari organisasi tersebut bisa tercapai dengan optimal dengan menggunakan sumber daya yang tersedia. Pegawai dengan kompetensi yang baik akan menjalankan tugasnya dengan baik pula. Penelitian dari Fauziah Nur Simamora (2018) yang menunjukkan bahwa kemampuan sumber daya manusia berpengaruh dan signifikan terhadap efektivitas kerja. Dapat berpikir dan bekerja sesuai dengan ranahnya sehingga bisa menjalankan tugasnya dengan maksimal yang secara langsung akan membantu organisasi dalam menyelesaikan atau dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

### **1.8.1.2 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Efektivitas Kerja**

Dari kualitas sumber daya yang dimiliki oleh organisasi akan menentukan bagaimana output dari organisasi tersebut. Karena kualitas yang dimiliki seseorang tentunya berbeda-beda dan seorang pemimpin harus bisa menyesuaikan dengan kualitas sumber daya yang dimiliki dalam sebuah organisasi. Zulkarnain Nasution, dkk (2014) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa pemimpin ideal yang bisa mendorong pencapaian organisasi efektif adalah pemimpin yang mampu merumuskan visi dan misi organisasi, menjadi teladan bagi bawahan, mampu mengenali potensi dan mempersatukan seluruh potensi yang ada, mampu memotivasi, membimbing dan memahami bawahan, serta memiliki pengendalian pikiran dan perasaan secara berimbang. Melita Prati (2003) menyatakan bahwa

*“Emotional intelligence reflects the ability to read and understand others in social contexts, to detect the nuances of emotional reactions, and to utilize such knowledge to influence others through emotional regulation and control”.*

Yang artinya, kecerdasan emosional mencerminkan kemampuan membaca dan memahami orang lain dalam konteks sosial, untuk mendeteksi nuansa reaksi emosional, dan memanfaatkan pengetahuan tersebut untuk mempengaruhi orang lain melalui pengaturan dan kontrol emosional. Dengan demikian, ini mewakili kompetensi yang sangat penting untuk kepemimpinan yang efektif dan kinerja tim dalam organisasi saat ini.

### **1.8.1.3 Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja**

Komunikasi intern atau komunikasi didalam kantor dapat berupa komunikasi secara formal maupun non-formal. Ketika bekerja, antar pegawai pasti akan melakukan komunikasi entah itu komunikasi dengan pimpinan, dengan

bawahan maupun dengan rekan. Di era yang sudah canggih ini, komunikasi dalam organisasi dipermudah dengan adanya *gadget* atau *smartphone* yang semua orang atau pegawai sudah memiliki. Hampir di semua bagian mempunyai grup sendiri untuk berkoordinasi dengan rekannya. Namun, tidak cukup hanya dengan menggunakan alat komunikasi saja. Untuk menghindari mis komunikasi, organisasi harus tetap mempertahankan pertemuan yang dilakukan setiap bulan atau periode untuk rapat koordinasi membahas perkembangan organisasi maupun pembahasan yang insidental atau mendadak. Fauziah Nur Simamora (2018) dalam peenelitiannya yang berjudul Pengaruh Komunikasi dan Kemampuan Sumber Daya Manusia Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Kantor Camat Sibolga Sambas Kota Sibolga komunikasi berpengaruh terhadap efektivitas kerja, dengan koefisien regresi sebesar 0,304. Organisasi dalam mencapai tujuannya pasti memerlukan koordinasi antar pegawai untuk dapat memberikan informasi yang dapat dijadikan pertimbangan dalam rangka pengambilan keputusan. Dengan informasi yang berjalan dengan lancar, maka seseorang dalam pengambilan keputusan pun akan lebih cepat dan tepat. Jika pengambilan keputusan sudah tepat maka organisasi akan mencapai tujuannya dengan baik. Hasil penelitian Franky Ramli Mokodompit (2013) menunjukkan bahwa pengaruh variabel komunikasi organisasi berhubungan secara signifikan terhadap efektivitas kinerja karyawan PT Memora Anoa Indah dimana komunikasi organisasi disini dapat dijelaskan bahwa adanya komunikasi diantara karyawan, keterbukaan informasi, frekuensi berkomunikasi yang sering dilakukan dan adanya suatu kerjasama yang dilakukan oleh karyawan sehingga berhubungan secara signifikan.

#### **1.8.1.4 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja**

Organisasi membutuhkan pegawai yang mempunyai motivasi berprestasi, etos kerja yang tinggi dan komitmen terhadap organisasi yang kuat untuk organisasi. Dengan komitmen yang tinggi dari pegawai maka pekerjaan dalam organisasi akan dikerjakan dengan baik dan benar sesuai dengan arahan atau prosedur. Organisasi juga harus dapat ikut menjaga pegawainya agar merasa mempunyai rasa kepemilikan dalam organisasi yang akan membuat pegawai merasa nyaman. Jika sudah merasa nyaman maka pegawai akan melakukan pekerjaannya dengan cepat dan tepat sehingga dapat mencapai tujuan organisasi dengan mudah. Resi Yudhaningsih (2011) dalam penelitiannya menyatakan bahwa efektivitas kerja yang baik akan sangat sulit diperoleh apabila karyawan tidak memiliki komitmen terhadap perusahaan, komitmen merupakan alasan karyawan untuk tetap tinggal dan bekerja di perusahaan. Penelitian oleh Martharezza Dwi Gatra (2017) juga mengungkapkan bahwa komitmen organisasi (X2) berpengaruh secara parsial terhadap efektifitas kerja. Diungkapkan Agung Prihantoro (2012) dalam penelitiannya bahwa komitmen (memiliki hasrat, memiliki kemauan, serta memiliki ikatan emosional) mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja sumber daya manusia.

#### **1.8.1.5 Pengaruh Kompetensi Pegawai terhadap Komitmen Organisasi**

Organisasi dalam mencapai visi dan misi membutuhkan peran dari sumber daya manusianya. Oleh karena itu, kualitas dari sumber daya manusia menjadi salah satu hal yang penting dalam mencapai tujuan organisasi. Hero Suprayetno (2008) dalam penelitiannya menyebutkan, terdapat pengaruh yang positif dan

signifikan antara beberapa faktor kualitas sumber daya manusia terhadap efektivitas kerja pegawai. Faktor-faktor yang dimaksud adalah tingkat keahlian, tingkat pengetahuan dan tingkat pengalaman.

#### **1.8.1.6 Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasi**

Ketercapaian tujuan dari sebuah organisasi tidak terlepas kaitannya dengan komitmen pegawai dalam organisasi tersebut. H. Teman Koesmono dalam penelitiannya menyatakan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap komitmen organisasi dengan koefisien arah 0,117 sependapat dengan Amirullah (2015:14) bahwa :

“untuk mencapai kesetiaan, seorang pemimpin sendiri harus memberi teladan baik dalam pemikiran, kata-kata, maupun tingkah laku sehari-hari yang menunjukkan kepada anak buahnya pemimpin sendiri tidak pernah mengingkari dan menyeleweng dari loyalitas segala sesuatu akan berjalan sebagaimana mestinya”.

Hal ini juga didukung penelitian oleh Rachmad Hidayah yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan terhadap komitmen organisasi. Andi Abd Ghafur Amin (2017) dalam penelitiannya juga menyimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Namun, penelitian oleh Suherman (2018) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional tidak berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasional.

#### **1.8.1.7 Pengaruh Komunikasi Organisasi terhadap Komitmen Organisasi**

Komunikasi menjadi salah satu faktor penting dalam mendukung pekerjaan kantor. Komunikasi organisasi atau komunikasi yang terjadi dalam suatu kelompok harus baik antara atasan, bawahan dan dengan sesama rekan

sejawat. Rachmad Hidayat (2012) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari variabel komunikasi organisasi terhadap komitmen organisasi yakni semakin meningkatnya komunikasi organisasi akan meningkatkan komitmen organisasi. Didukung oleh penelitian dari Abdul Muchith (2017) yang menyatakan bahwa ada pengaruh dari komunikasi organisasi terhadap komitmen organisasi.

#### **1.8.1.8 Pengaruh Komitmen Organisasi sebagai Mediasi Kompetensi Pegawai Terhadap Efektivitas Kerja**

Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang penting dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. kemampuan atau kompetensi pegawai menjadi hal yang perlu diperhatikan oleh organisasi karena sumber daya manusia merupakan aset bagi organisasi. Sinta Angraeni (2013) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa ada pengaruh yang signifikan antara tingkat keterampilan terhadap efektivitas kerja. Seorang pegawai dengan kompetensi yang baik akan menunjang suatu organisasi untuk mencapai efektivitas kerja. Komitmen dalam organisasi juga dibutuhkan oleh pegawai dalam rangka mencapai efektivitas kerja. Sesuai dengan penelitian Resi Yudhaningsih (2011) dalam penelitiannya menyatakan bahwa efektivitas kerja yang baik akan sangat sulit diperoleh apabila karyawan tidak memiliki komitmen terhadap perusahaan, komitmen merupakan alasan karyawan untuk tetap tinggal dan bekerja diperusahaan.



#### **1.8.1.9 Pengaruh Komitmen Organisasi sebagai Mediasi Kepemimpinan Terhadap Efektivitas Kerja**

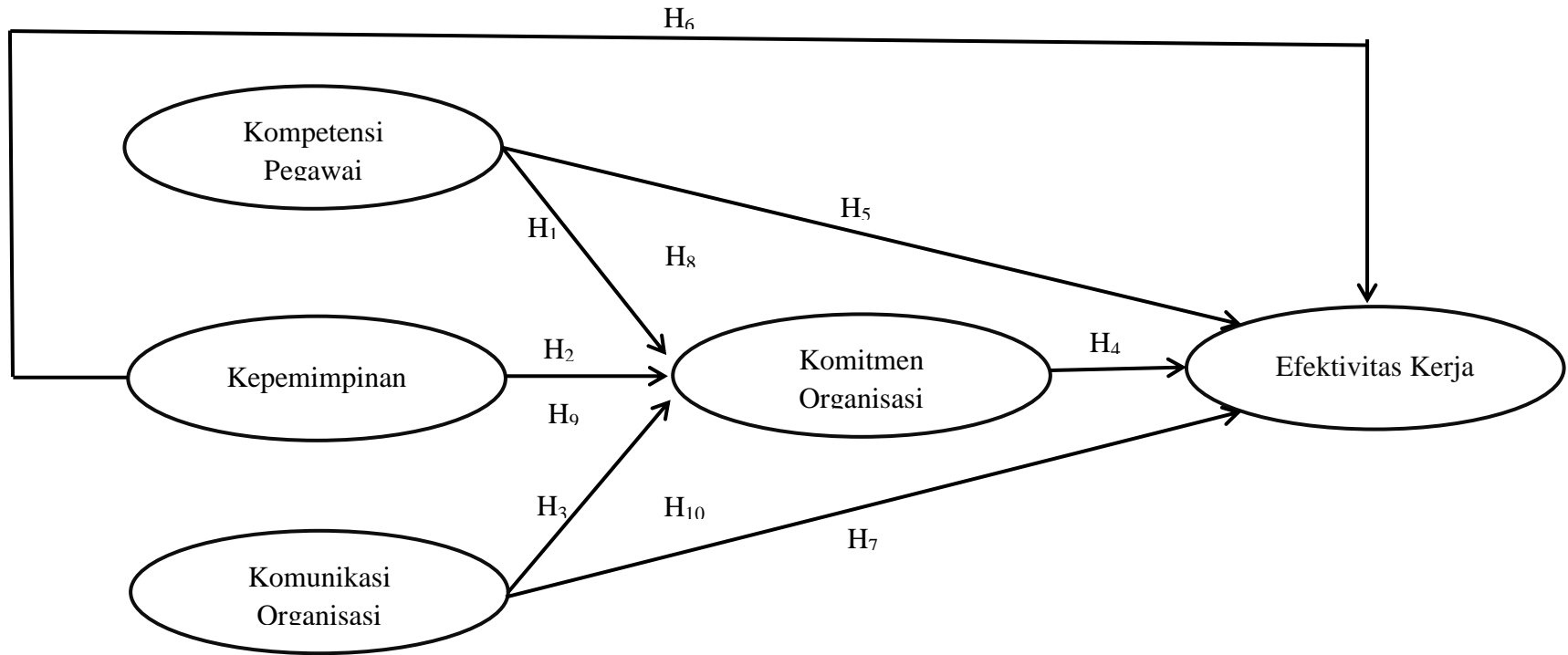
Untuk dapat menciptakan efektivitas kerja yang baik sebagaimana yang diharapkan maka pemimpin harus pandai memainkan perannya sebagai katalisator di dalam organisasi, sehingga dengan sendirinya tercipta suasana kerja yang baik. Hal ini mengingat bahwa pemimpin dapat mengubah budaya atau struktur organisasi agar lebih konsisten dengan strategi-strategi manajemen untuk mencapai sasaran organisasi. Jadi pada prinsipnya pemimpin dapat menyadarkan meminimalkan kesenjangan yang terjadi di dalam organisasi sehingga suasana kerja dapat tercipta dengan baik. Adi Sutojo (2003) mengungkapkan bahwa ada hubungan yang searah antara kepemimpinan dengan efektivitas kerja. Didukung juga penelitian oleh Sudriyanti Putri dan Shely Adelia (2018) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap efektivitas kerja pegawai. Muhammad Fauzi (2016) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan kepada organisasi dan merupakan suatu proses berkelanjutan.

#### **1.8.1.10 Pengaruh Komitmen Organisasi sebagai Mediasi Komunikasi Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja**

Komunikasi yang efektif akan menjadi stimulus terjadinya efektivitas kerja pegawai. Karena komunikasi yang baik dapat menjadi sarana yang tepat dalam meningkatkan kinerja pegawai. Melalui komunikasi, pegawai dapat meminta petunjuk kepada atasan mengenai pelaksanaan kerja. Dila Nurmala dalam penelitiannya

mengungkapkan bahwa komunikasi berasosiasi dengan efektifitas kerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin efektif komunikasi yang terjadi maka efektifitas kerja akan meningkat, sebaliknya bila komunikasi tidak efektif maka pekerjaan yang dilakukakan pun menjadi semakin tidak efektif. Hal ini sejalan dengan penelitian Cuk Sugiarto (2016) yang menyatakan bahwa komunikasi internal juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap efektivitas kerja. Resi Yudhaningsih (2011) dalam penelitiannya menyatakan bahwa efektivitas kerja yang baik akan sangat sulit diperoleh apabila karyawan tidak memiliki komitmen terhadap perusahaan, komitmen merupakan alasan karyawan untuk tetap tinggal dan bekerja diperusahaan. Muhammad Fauzi (2016) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Jika kinerja karyawan meningkat maka untuk mencapai tujuan dari organisasi juga semakin mudah.

### 2.8.2 Kerangka Berpikir



Gambar 2.2 Kerangka Berpikir

### 3.9 Hipotesis Penelitian

Sugiyono (2017:96) menyatakan bahwa “Hipotesis merupakan suatu rumusan yang sangat penting dalam penelitian. Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan”.

Berdasarkan landasan teori dan kerangka berpikir di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- H<sub>a1</sub> : Ada pengaruh secara parsial antara kompetensi pegawai terhadap efektivitas kerja di kantor kelurahan se-Kecamatan Gunungpati
- H<sub>a2</sub> : Ada pengaruh secara parsial antara kepemimpinan terhadap efektivitas kerja di kantor kelurahan se-Kecamatan Gunungpati
- H<sub>a3</sub> : Ada pengaruh secara parsial antara komunikasi organisasi terhadap efektivitas kerja di kantor kelurahan se-Kecamatan Gunungpati
- H<sub>a4</sub> : Ada pengaruh secara parsial antara komitmen organisasi terhadap efektivitas kerja di kantor kelurahan se-Kecamatan Gunungpati
- H<sub>a5</sub> : Ada pengaruh secara parsial antara kompetensi pegawai terhadap komitmen organisasi di kantor kelurahan se-Kecamatan Gunungpati
- H<sub>a6</sub> : Ada pengaruh secara parsial antara kepemimpinan terhadap komitmen organisasi di kantor kelurahan se-Kecamatan Gunungpati
- H<sub>a7</sub> : Ada pengaruh secara parsial antara komunikasi organisasi terhadap komitmen organisasi di kantor kelurahan se-Kecamatan Gunungpati
- H<sub>a8</sub> : Komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh kompetensi pegawai terhadap efektivitas kerja di kantor kelurahan se- se-Kecamatan Gunungpati
- H<sub>a9</sub> : Komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap efektivitas kerja di kantor kelurahan se-Kecamatan Gunungpati
- H<sub>a10</sub> : Komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh komunikasi organisasi terhadap efektivitas kerja di kantor kelurahan se-Kecamatan Gunungpati

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Simpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat diambil simpulan sebagai berikut :

1. Ada pengaruh positif dan signifikan kompetensi pegawai terhadap efektivitas kerja di kantor kelurahan se-Kecamatan Gunungpati.
2. Ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap efektivitas kerja di kantor kelurahan se-Kecamatan Gunungpati.
3. Ada pengaruh positif dan signifikan komunikasi organisasi terhadap efektivitas kerja di kantor kelurahan se-Kecamatan Gunungpati.
4. Ada pengaruh positif dan signifikan komitmen organisasi terhadap efektivitas kerja di kantor kelurahan se-Kecamatan Gunungpati.
5. Ada pengaruh positif dan signifikan kompetensi pegawai terhadap komitmen organisasi di kantor kelurahan se-Kecamatan Gunungpati.
6. Ada pengaruh negatif dan tidak signifikan kepemimpinan terhadap komitmen organisasi kantor di kantor kelurahan se-Kecamatan Gunungpati.
7. Ada pengaruh positif dan signifikan komunikasi organisasi terhadap komitmen organisasi di kantor kelurahan se-Kecamatan Gunungpati.
8. Ada pengaruh positif dan signifikan kompetensi pegawai terhadap efektivitas kerja melalui komitmen organisasi di kantor kelurahan se-Kecamatan Gunungpati.

9. Ada pengaruh negatif dan tidak signifikan kepemimpinan terhadap efektivitas kerja melalui komitmen organisasi di kantor kelurahan se-Kecamatan Gunungpati.
10. Ada pengaruh positif dan signifikan komunikasi organisasi terhadap efektivitas kerja melalui komitmen organisasi di kantor kelurahan se-Kecamatan Gunungpati.

## 5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan, saran yang dapat diberikan adalah sebagai berikut :

1. Berdasarkan pembahasan pada kompetensi mengenai nilai belum maksimal. Pegawai masih kurang inisiatif dalam membantu pekerjaan rekan atau *team work* masih rendah. Saran yang diberikan dapat meningkatkan untuk bisa meningkatkan *team work* yaitu agar Lurah dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung misalnya dengan melakukan mengadakan pertemuan/rapat di tempat yang jauh atau mengadakan perjalanan bersama karena dengan pergi bersama akan menumbuhkan semangat dalam tim.
2. Pembahasan pada variabel kepemimpinan diperoleh bahwa Lurah belum bisa melakukan pengembangan program yang ada di kantor. Saran yang diberikan yaitu dengan melakukan agar Lurah mengikuti pelatihan atau seminar tentang kepemimpinan yang diadakan oleh lembaga terkait.
3. Komunikasi dalam kantor dengan pembahasan saling terbuka dengan sesama rekan kerja masih rendah. Pegawai hanya mementingkan atau

mengutamakan pekerjaannya, karena masing-masing pegawai dituntut untuk dapat menyelesaikan tupoksinya sesuai dengan waktu yang ditentukan. Untuk meningkatkan intensitas komunikasi antar pegawai Lurah bisa memberi instruksi agar memanfaatkan grup *WhatsApp* dengan optimal serta melakukan kegiatan kebersamaan atau *gathering* dengan pegawai satu kelurahan maupun dengan pegawai kelurahan lainnya.

4. *Normative Commitment* atau komitmen normatif dengan pembahasan pegawai tidak hanya menyelesaikan pekerjaannya sendiri saja masih rendah, yang artinya bahwa sikap peduli pegawai masih rendah. Lurah hendaknya meningkatkan monitoring pekerjaan terhadap pegawainya dengan rutin mengontrol pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai.
5. Hasil temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh variabel mediasi/*intervening* yaitu komitmen organisasi termasuk dalam kategori *partial mediation* yang artinya belum mampu secara sempurna memediasi pengaruh kompetensi pegawai, kepemimpinan dan komunikasi organisasi terhadap efektivitas kerja. Sehingga untuk peneliti selanjutnya diharapkan lebih memperhatikan variabel *intervening* lainnya.
6. Penelitian selanjutnya diharapkan memperluas variabel penelitian di luar variabel independen yang terdapat dalam penelitian ini sehingga dapat memperluas variabel yang memengaruhi efektivitas kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah. 2015. *Kepemimpinan & Kerja Sama Tim*. Jakarta : Mitra Kencana Media.
- Aini, Febri Nur. (2018). Pengaruh Motivasi Intrinsik Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi. Skripsi. Institut Islam Negeri Surakarta.
- Apriani, Fajar. (2009). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, dan Kepemimpinan terhadap Efektivitas Kerja. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*. 16(1). 13-17.
- Ardana, Komang dkk. 2009. *Perilaku Keorganisasian*. Edisi 2. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Ariessetyawati, Nevi.(2016). Pengaruh Komunikasi Kepemimpinan Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Jambi. *Jom FISIP* Vol. 3(1). 1-15.
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Edisi Revisi 2010. Cetakan ke 14. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Baek-Kyoo (Brian) Joo Hea Jun Yoon Chang-Wook Jeung. (2012). "The effects of core self-evaluations and transformational leadership on organizational commitment". *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 33 Iss 6 pp. 564 – 582.
- Burhanudin. 2015. *Komunikasi Bisnis*. Yogyakarta : Pustaka Belajar.
- Busro, Muhammad. 2018. *Teori – Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Prenadamedia Group.



- Christine A. Grant Louise M. Wallace Peter C. Spurgeon. (2013). An exploration of the psychological factors affecting remote e-worker's job effectiveness, well-being and work-life balance. *Employee Relations*. Vol. 35 Iss 5 pp. 527 – 546.
- Dihan, Fareshti Nurdiana. (2013). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komunikasi Kerja Terhadap Efektivitas Kerja : Kasus-Wanita Pekerja Di Sektor Perbankan. *Jurnal Bisnis Ekonomi*. 4(1). 62-75.
- Fajlin, Eka Yulianti. 2018. *Jumlah ASN Kota Semarang Menurun, Hendi Akan Ajukan Penambahan*. <https://jateng.tribunnews.com/2018/08/31/jumlah-pns-kota-semarang-semakin-menurun-hendi-akan-ajukan-penambahan>. (Diakses tanggal 2 Desember 2018).
- Fauzi, Muhammad dkk. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Toys Games Indonesia Semarang). *Journal of Management*. Vol 2(2).
- Firdaus, M. Reza. (2014). Hubungan Komunikasi Organisasi Dengan Efektivitas Kerja Pegawai Di Sekretariat DPRD Provinsi Kalimantan Timur. *eJournal Ilmu Komunikasi*. 2(4). 199-208.
- Fitriani, Ika dkk. (2018). Pengaruh Kompensasi, Tingkat Pendidikan, Dan Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Produktivitas Kerja Pada Pt. Wasabhi Inti Sukses. *EEAJ*. Vol 3 (1). 1 – 15.
- Fitriani, Riska Yulfia. (2015). Pengaruh Komunikasi Interpersonal Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Kantor Kepala Desa Caturharjo Kecamatan Sleman Kabupaten Sleman. S1 Thesis. Universitas Negeri Semarang : Yogyakarta.
- Fuadi, Agus Anas. (2014). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Guru dengan Komitmen Organisasi sebagai Moderating. *Informatika*. 1(2). 65-76.

- Gatra, Martharezza Dwi. (2017). Pengaruh Koordinasi, Komitmen Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Efektifitas Kerja Karyawan Pt. BPR Indomitra Mega Kapital Pekanbaru. *JOM Fekon*. Vol 4(2). 2239- 2251.
- Ghonyah, Nunung dan Masurip. (2011). Peningkatan Kinerja Karyawan Melalui Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Komitmen. *Jurnal Dinamika Manajemen*. Vol 2(2). 118-120.
- Ghozali, Iman. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE-YOGYAKARTA.
- Heripratomo, Rizza Eri. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Pada Purna Paskibraka Indonesia Kabupaten Kulon Progo. 1-17.
- Hidayat, Rachmad. (2013). Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komunikasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi pada Industri Perbankan. *Makara Seri Social Humaniora*. 17(1). 19-32.
- Humas. 2018. *Terbitkan PP No. 49/2018, Pemerintah Kini Bisa Rekrut Tenaga Profesional Jadi ASN*. <https://setkab.go.id/terbitkan-pp-no-492018-pemerintah-kini-bisa-rekrut-tenaga-profesional-jadi-asn/>. (Diakses tanggal 2 Desember 2018).
- Ivancevich, John M., Robert Konopaske, Michael T. Matteson. (2007). *Organizational Behavior and Management, Seventh Edition*. Diterjemahkan oleh Gina Gania. Jakarta : Erlangga.
- Koesmono, H. Teman. (2007). Pengaruh Kepemimpinan Dan Tuntutan Tugas Terhadap Komitmen Organisasi Dengan Variabel Moderasi Motivasi Perawat Rumah Sakit Swasta Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. Vol 9(1). 30-40.

- L. Melita Prati Ceasar Douglas Gerald R. Ferris Anthony P. Ammeter M. Ronald Buckley. (2003). *Emotional Intelligence, Leadership Effectiveness, And Team Outcomes. The International Journal of Organizational Analysis*. Vol. 11 Iss 1 pp. 21 – 40.
- Martono dan Agung Kuswantoro. 2016. *Kepemimpinan*. Semarang : Unnes Press.
- Mokodompit, Franky Ramli. (2013). Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Efektivitas Kinerja Pada Pt.Radio Memora Anoa Indah. *Acta Diurna*. 1-11.
- Muchith, Abdul. (2018). Hubungan Komunikasi Organisasi dengan Komitmen Organisasi Karyawan Dinas Tenaga Kerja Dan Transmigrasi Kabupaten Lumajang. Skripsi. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
- Muhsin. 2017. Pengaruh Orientasi Pemasaran Terhadap Kinerja Pemasaran PTS Kopertis Wilayah VI Jawa Tengah. Disertasi. Semarang : Manajemen Pendidikan.
- Mundung, Joseph dkk. (2015).Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Pada Kelurahan Bahu. *Jurnal Administrasi Publik UNSRAT*. 1-8.
- Nasution, Zulkarnain. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompetensi Terhadap Efektivitas Kerja Pada Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Badan Kepegawaian Negara Kantor Regional XII. *JOM Fekon*. 1(2). 1-16.
- Nofriyanti, Eka dan Agung Kuswantoro. (2019). Pengaruh Kompetensi Pegawai, Budaya Organisasi, Disiplin Pegawai, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Di Badan Kepegawain Daerah Kabupaten Semarang. *EEAJ*. Vol 3 (1). 1 – 20.

- Nurdiana Dihan, Farhesti. (2013). Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, dan Komunikasi Kerja Terhadap Efektivitas Kerja : Kasus Wanita Kerja di Sektor Perbankan. *Efektif Jurnal Bisnis dan Ekonomi*. Vol 4(1). 62-75.
- Nurmala, Dila.(2016).Pengaruh Komunikasi Terhadap Efektifitas Kerja Pegawai Pada Bidang Anggaran Kantor Badan Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kabupaten Kutai Barat. *Jurnal Ilmu Sosial*. Vol 3 (3). 1–14.
- Panjisadewa, Anugra. 2015. Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Komitmen Pegawai Dinas TPHP2KKP Kabupaten Belitung. Tesis. Pascasarjana Institut Pertanian Bogor.
- Pemerintah Indonesia. 2008. Peraturan Walikota Semarang No. 55 Tahun 2008 Tentang Penjabaran Tugas dan Fungsi Kelurahan Kota Semarang. Walikota Semarang : Semarang.*
- Pemerintah Indonesia. 2014. Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara. Sekretariat Negara. Jakarta.*
- Pemerintah Indonesia. 2018. Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 49 Tahun 2018 Tentang Manajemen Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja. Sekretariat Negara. Jakarta.*
- Pertiwi, Anggita Gilang. (2018). Peran Pengelolaan Kearsipan Dalam Memediasi Pengaruh Pelatihan Arsip, Kompetensi Arsip, Dan Sarana Prasarana Arsip, Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Tata Usaha Smk Se-Kabupaten Batang. *EEAJ*. Vol 3 (1). 1 – 15.
- Prihantoro, Agung. (2012). Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi, Disiplin, Lingkungan Kerja, Dan Komitmen. Vol. 8(2). 78-98.
- Putri, Sudriyanti dan Shely Adelia. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Camat Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Pada Kantor Camat Curup Kabupaten Lebong. *Jurnal Penelitian Sosial dan Politik*. 7(1). 2620-6056.

- Ruliana, Poppy. 2016. *Komunikasi Organisasi Teori dan Studi Kasus*. Jakarta : PT Rajagrafindo Persada.
- Rukmini dan Sri Murniyanti. (2014). Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Pada PT. Kawasan Wisata Pantai Cermin Theme Park dan Resort Hotel. *Jurnal Ekonimikawan*. Vol 14 (1). 66-72.
- Rusmaini. (2010). Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai di Fakultas Ilmu Tarbiyah dan Keguruan UIN Raden Fatah Palembang. Vol. 3(2). 33- 52.
- Salahuddin, Ahmad. (2013). Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Dan Kinerja Karyawan PT. Sumber Djantin Di Kalimantan Barat. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan Tahun* 6. No. 1. 89 – 104.
- Sanusi, Anwar. 2011. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Jakarta : Salemba Empat.
- Sartika, Dewi. (2014). Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Pinrang. Skripsi. UIN Alauddin Makassar.
- Simanjuntak, Saut. (2018). *Pemkot Semarang Kekurangan 3.000 ASN*. <https://upradio.id/pemkot-semarang-kekurangan-3-000-asn/>.(diakses tanggal 2 Desember 2018).
- Sinamora, Fauziah Nur. (2018). Pengaruh Komunikasi dan Kemampuan Sumber Daya Manusia Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Kantor Camat Sibolga Sambas Kota Sibolga. *Jurnal Warta*. 55.
- Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge. 2013. *Organizational Behavior*. New Jersey : Pearson.
- Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge. 2015. *Organizational Behavior*. Edisi ke 16. Diterjemahkan oleh : Ratna Saraswati dan Febriella Siralt. Jakarta : Salemba Empat.

- Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge. 2008. *Organizational Behavior*. Edisi ke 12. Diterjemahkan oleh : Diana Angelica, Ria Cahyani dan Abdul Rosyid. Jakarta : Salemba Empat.
- Sugiarto, Cuk. (2016). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Internal, Budaya Organisasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Efektivitas Kerja Karyawan Koperasi Agrobisnis Tarutama Nusantara (Kopa Ttn) Jember. *Jurnal Bisnis dan Manajemen* Vol. 10 (3). 240 – 251.
- Sugiyono. 2015. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Suherman. 2018. Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Pegawai Pusat Pendidikan Kelautan Dan Perikanan. Tesis. Pascasarjana Institut Pertanian Bogor.
- Suliyem, Magdalena. (2016). Pengaruh Komunikasi Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Guru Sd Santo Fransiskus Di Lampung. *Jurnal Manajemen Pendidikan*. Vol 7(2). 1310-1318.
- Suprayetno, Hero. (2008). Faktor-Faktor Kualitas Sumber Daya Manusia Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Pada Kantor Kelurahan Timbau Kecamatan Tenggarong. *JEMI*. 8(1). 12-30.
- Sutojo, Adi. (2003). Hubungan Motivasi, Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Efektivitas Kerja Pegawai di Kantor Kecamatan Semarang Tengah Kota Semarang. Skripsi. Universitas Diponegoro.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Budaya Organisasi*. Edisi Pertama. Jakarta : Prenadamedia Group.
- Suyoto, Anggraeni Esti, dkk. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan dan Komitmen Organisasional terhadap Efektivitas Kerja Karyawan STIMar “AMI” Jakarta. Vol 1. 90-100.

- Syaichu, Achmad. (2010). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Komunikasi Intern Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Kantor Dinas Pendidikan Kabupaten Jombang. *Cyber-Techn*. Vol 5(1). 19 -28.
- Terry, G.R dan L.W. Lue. 1982. *The Principles of Management*. Diterjemahkan oleh : G.A. Ticoalu. Jakarta : Bumi Aksara.
- Thoha, Miftah. 2017. *Kepemimpinan Dalam Manajemen*. Depok : Raja Grafindo Persada.
- Tohidi, Hamid. (2011). Teamwork productivity & effectiveness in an organization base on rewards, leadership, training, goals, wage, size, motivation, measurement and information technology. *Rocedia Computer Science* 3. 1137–1146.
- Uha, Ismail Nawawi. 2013. *Budaya Organisasi Kepemimpinan & Kinerja Proses Terbentuk, Tumbuh Kembang, Dinamika, dan Kinerja Organisasi*. Depok : Kencana.
- Wibowo. 2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.
- Yamali, Fakhrol Rozi. (2017). Pengaruh Kompensasi Dan Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasi Serta Implikasinya Pada Kinerja Tenaga Ahli Perusahaan Jasa Konstruksi Di Provinsi Jambi. *Jurnal Of Economics And Business*. Vol 1(1). 213-222.
- Yudhaningsih, Resi. (2011). Peningkatan Efektivitas Kerja Melalui Komitmen, Perubahan dan Budaya Organisasi. *Jurnal Pengembangan Humaniora*. Vol 11(1). 40-50.