

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang

Dalam rangka penyelenggaraan organisasi pemerintahan yang efektif dan efisien, aparatur sipil negara (ASN) dituntut melakukan perubahan kinerja untuk mewujudkan pelayanan publik yang tepat, cepat dan profesional. Hal ini selaras dengan program reformasi birokrasi yang digaungkan pemerintah untuk mewujudkan *good governance*. Di jaman serba modern seperti sekarang ini tentunya sangat mudah bagi ASN untuk melakukan perubahan kinerja aparatur pemerintah dengan menggali semua potensi pada dirinya untuk mengoptimalkan kinerja dengan menggunakan teknologi dan media yang tersedia.

Universitas Negeri Semarang sebagai Badan Layanan Umum diwajibkan memberikan remunerasi kepada dosen dan tenaga kependidikan. Hal ini didasari oleh Peraturan Pemerintah No 74 tahun 2012 jo Pasal 9 Peraturan Menteri Keuangan Nomor 10/PMK.02/2006 tentang Pedoman Penetapan Remunerasi bagi Pejabat Pengelola, Dewan Pengawas dan Pegawai Badan Layanan Umum sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Menteri Keuangan Nomor 73/PMK.05/2007.

Di Universitas Negeri Semarang, dengan diberlakukannya remunerasi terdapat pendapatan dan kesejahteraan ASN yang tidak lagi didapatkan yaitu honor-honor dan penghasilan di luar gaji dan tunjangan resmi yang jumlahnya seringkali

lebih besar dibanding jika mendapatkan remunerasi. Tetapi bagi sebagian lain ASN yang minim honor dan penghasilan di luar gaji dan tunjangan resmi, remunerasi akan sangat bermanfaat dan meningkatkan kesejahteraan pegawai tersebut. Sehingga setelah diberlakukannya remunerasi terlihat ASN di Universitas Negeri Semarang mengalami demotivasi yang dampaknya dapat menurunkan kinerja PNS tersebut.

Tabel 1.1. Rata-rata presensi pegawai Universitas Negeri Semarang tahun 2016 - 2018

Tahun 2016			Tahun 2017			Tahun 2018		
Bulan	Rata-rata Jam Berangkat	Rata-rata Jam Pulang	Bulan	Rata-rata Jam Berangkat	Rata-rata Jam Pulang	Bulan	Rata-rata Jam Berangkat	Rata-rata Jam Pulang
1	7:05:44	16:22:28	1	7:01:24	16:23:04	1	7:01:56	16:13:31
2	7:03:25	16:24:49	2	7:01:17	16:24:23	2	7:05:30	16:10:57
3	7:04:00	16:32:58	3	7:02:19	16:27:10	3	7:11:46	16:30:40
4	7:01:20	16:27:14	4	7:01:14	16:31:52	4	7:17:41	16:05:17
5	7:03:25	16:34:02	5	7:05:07	16:24:28	5	7:34:21	15:53:00
6	7:37:50	15:48:16	6	7:24:24	15:24:00	6	7:27:55	15:50:21
7	7:05:33	16:11:27	7	7:09:30	16:22:09	7	7:10:29	16:12:04
8	7:04:20	16:25:07	8	7:02:24	16:19:49	8	7:07:36	16:18:33
9	7:02:04	16:25:48	9	7:02:05	16:23:43	9	7:02:21	16:16:45
10	7:00:49	16:33:30	10	7:01:44	16:25:38	10	6:59:33	16:19:54
11	7:03:21	16:37:14	11	6:59:30	16:31:28	11	7:04:35	16:15:06
12	7:10:03	16:27:50	12	7:06:01	16:31:48	12	7:08:42	16:19:47
AVG	7:06:50	16:24:14	AVG	7:04:45	16:20:48	AVG	7:11:02	16:12:10

Sumber : Data sekunder diolah, 2019

Data presensi tenaga kependidikan menunjukkan adanya perubahan jam datang dan pulang setelah diberlakukannya kebijakan remunerasi. Sebelum adanya remunerasi, tenaga kependidikan biasa melakukan kerja *overtime* dengan sistem

penggajian honor secara tunai dan langsung diberikan setelah pekerjaan selesai.

Tabel rata-rata sasaran kinerja pegawai pada tahun 2018 menunjukkan nilai sebesar 86,78 atau dengan predikat baik. Nilai ini cenderung turun dari tahun-tahun sebelumnya yang angkanya di atas 90.

Tabel 1.2. Rata-rata sasaran kinerja pegawai Universitas Negeri Semarang tahun 2018

ASPEK KINERJA TENDIK		Nilai
1	Pegawai berada di ruang kerja dalam sehari	3.81
2	Pegawai datang dan pulang tepat waktu dalam seminggu	3.76
3	Pegawai mengikuti senam pagi dalam sebulan	3.40
4	Pegawai mengikuti apel pagi dalam sebulan	3.74
5	Pegawai melayani dengan: (a) senyum, (b) ramah, dan (c) tanggap	3.85
6	Perbandingan waktu penyelesaian setiap pekerjaan oleh pegawai dengan targetnya	3.34
7	Kualitas penyelesaian setiap pekerjaan oleh pegawai	3.57
8	Jumlah komplain atas pekerjaan dalam seminggu	3.70
9	Kondisi meja kerja pegawai: (a) rapi, (b) bersih, dan (c) indah	3.64
10	Pegawai menerima tugas yang diberikan atasan dengan antusias	3.67
11	Pegawai memiliki sikap berikut: (a) mengakui jika melakukan kesalahan; (b) tidak menyalahkan orang lain; dan (c) berani memperbaiki diri	3.80
12	Sikap pegawai atas rahasia pekerjaan	3.64
13	Pegawai mengeluh tentang pekerjaan dalam sehari	3.79
14	Pegawai berperan secara (a) antusias, (b) semangat, dan (c) kooperatif dalam setiap kegiatan kepanitiaan	3.82
15	Kemauan mendengarkan instruksi/usulan tentang sebuah ide/gagasan	3.74
16	Pegawai memberi pujian terhadap sesama pegawai/mahasiswa/orang lain dalam sehari	3.33
17	Pegawai menyampaikan ide/gagasan baru setiap ada pertemuan/diskusi	3.40
18	Ide yang disampaikan pegawai dalam pertemuan telah diimplementasikan	3.28
	Total	65.09
	Rerata	3.63
	prosentase kehadiran %	94.03
	nilai skp	86.35
	nilai perilaku	34.97
	total nilai skp	86.78

Sumber : Data sekunder diolah, 2019

Berdasarkan Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 34 tahun 2011 menyatakan bahwa hasil dari penghitungan ini dapat diartikan bahwa semakin tinggi realisasi kualitas dari target kualitas yang direncanakan, menunjukkan tingkat prestasi kerja yang semakin baik, atau sebaliknya semakin rendah realisasi kualitas dari target kualitas yang direncanakan menunjukkan tingkat prestasi kerja yang semakin buruk. Angka 86,78 menunjukkan hasil kerja mempunyai satu atau dua kesalahan kecil, tidak ada kesalahan besar, revisi dan pelayanan sesuai standar yang telah ditentukan dan lain-lain.

Setelah sistem *single salary* diberlakukan yaitu menghitung pekerjaan-pekerjaan *overtime* ke dalam poin yang diakumulasi menjadi sistem pembayaran remunerasi di akhir semester, tenaga kependidikan cenderung menghindari *overtime*. Hal ini kuat diduga karena masing-masing pegawai sudah dibagi dalam *grade* tertentu sesuai tugas dan fungsi masing-masing sehingga nominal remunerasi yang didapat lebih sedikit daripada jumlah honorarium per kegiatan sebelum diberlakukan kebijakan remunerasi.

Tabel 1.3. Data realisasi anggaran 2016 – 2018

Tahun	Pagu	Realisasi		Sisa	
		(Rp)	(%)	(Rp)	(%)
2016	205,437,318,000	192,963,092,579	93.93%	12,474,225,421	6.07%
2017	245,015,395,000	220,280,709,046	89.90%	21,734,685,954	8.87%
2018	324,863,050,000	297,787,309,906	91.67%	21,075,740,094	6.49%

Sumber: Sumber : Data sekunder diolah, 2019

Kondisi ini kemudian mengakibatkan menurunnya jumlah kegiatan yang dilakukan di Universitas Negeri Semarang seperti terlihat di tabel 1.2. terjadi penurunan prosentase serapan anggaran pada tiga tahun terakhir. Banyak kegiatan yang kemudian diakui sebagai tugas pokok dan fungsi masing-masing jabatan sehingga tidak memiliki bobot poin remunerasi.

Masalah selanjutnya yang muncul kemudian adalah meningkatnya frekuensi rapat di dalam hari kerja di luar jam kerja karena meskipun kegiatan ini tidak mempunyai bobot poin remunerasi, tetapi mewajibkan instansi untuk memberikan kompensasi berupa uang saku rapat (USR). Akibatnya banyak bermunculan rapat-rapat yang seharusnya bisa dilaksanakan pada jam kerja justru dilaksanakan setelah jam kerja untuk memenuhi persyaratan pembayaran USR. Fenomena ini menyebabkan munculnya Permenkeu No. 117/PMK.02/2016 tentang perubahan Permenkeu No. 65/PMK.02/2015 yang mengatur Standar Biaya Masukan tahun 2016 untuk mengatur ulang ketentuan pembayaran uang saku rapat.

Selain masalah uang saku rapat, perjalanan dinas adalah item lain yang dimanfaatkan ASN untuk memperoleh penghasilan tambahan di luar gaji dan remunerasi. Pada tahun 2018 tercatat kurang lebih 1800 perjalanan dinas yang dilakukan.

Perubahan kebijakan ini tentu harus disikapi dengan hati-hati oleh instansi karena kebijakan terkait pendapatan pegawai biasanya akan menimbulkan respon yang beragam. Selain itu perubahan kebijakan juga akan mempengaruhi kebijakan instansi lainnya, misalnya jam masuk pegawai, distribusi pekerjaan, dan lain sebagainya. Baik atau buruknya respon atas perubahan kebijakan tergantung pada

bagaimana sebuah instansi mengkomunikasikannya dengan pegawai dan pihak terkait lainnya.

Remunerasi berfungsi untuk mendorong Sumber Daya Manusia (SDM) untuk berkembang menjadi manusia berkualitas, mengelola SDM yang produktif sehingga tidak pindah ke sektor swasta dan menghasilkan SDM dengan perilaku yang berorientasi terhadap pelayanan serta menekan tindak Korupsi, Kolusi dan Nepotisme (KKN). Selain itu, menurut sistem remunerasi diharapkan dapat menciptakan persaingan positif antara masing-masing pegawai sehingga akan terpacu suasana yang semangat untuk membangun dan mengembangkan diri (Teja, 2017).

Remunerasi yang diberlakukan di Universitas Negeri Semarang diharapkan mampu membawa perubahan kualitas sumber daya manusia, khususnya di kalangan tenaga kependidikan karena meningkatnya kinerja karyawan dalam institusi pendidikan dapat memberikan dampak positif pada kualitas pelayanan kepada seluruh civitas akademika.

Faktanya kebijakan remunerasi yang sudah diatur sedemikian rupa ternyata tidak dipahami oleh banyak kalangan tenaga kependidikan. Pengetahuan dasar tentang remunerasi tidak banyak dipahami oleh berbagai elemen tenaga kependidikan di Universitas Negeri Semarang. Hal tersebut termasuk di antaranya menyebabkan penurunan kinerja tenaga kependidikan.

Kinerja mempunyai pengertian hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan

tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2013). Kinerja ASN merupakan faktor penting dalam organisasi pemerintah untuk menentukan keberhasilan visi dan misi organisasi. Terkait reformasi birokrasi ASN di era Jokowi dituntut bekerja secara jujur, disiplin, profesional dan beretika. Oleh karena itu pemerintah berupaya untuk melakukan optimalisasi kinerja sumber daya manusia melalui kemampuan pegawai dalam melakukan komunikasi secara optimal (Brahmasari & Suprayetno, 2008).

Kinerja ASN memang sering kali mendapat sorotan dari berbagai kalangan, bahkan, berbagai media massa hampir setiap hari memberitakan tentang buruknya kinerja oknum ASN. Seringkali para pegawai tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga organisasi dalam suatu instansi pemerintahan menghadapi krisis yang serius.

Kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Menurut Amstrong dan Baron dalam (Wibowo, 2011) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- a. Faktor personal/individu, meliputi pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu
- b. Faktor kepemimpinan, meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*
- c. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim

- d. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja organisasi
- e. Faktor kontekstual (situasional), meliputi : tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Sebagai upaya sosialisasi kebijakan remunerasi dan perbaikan kinerja, Universitas Negeri Semarang melakukan komunikasi kepada seluruh elemen terkait meliputi dosen dan tenaga kependidikan. Beberapa kegiatannya antara lain sosialisasi peraturan kebijakan remunerasi dan diberlakukannya model penilaian pegawai yang dinamakan Sasaran Kerja Pegawai (SKP).

Universitas Negeri Semarang perlu untuk mengetahui kesiapan para karyawannya sebagai penanda awal akan adanya dukungan atau penolakan dari tenaga kependidikan tentang perubahan pola pembayaran insentif yang akan direncanakan, sehingga universitas akan mengetahui lebih awal indikasi adanya penolakan karyawan yang menyebabkan instansi dapat menentukan langkah-langkah preventif sebelum benar-benar melaksanakan perubahan sehingga penolakan yang ada akan dapat diminimalisir. Menurut (Elving, 2005) komunikasi tentang perubahan memiliki dua tujuan yaitu pertama untuk menginformasikan perubahan kerja dan kebijakan yang terjadi, dan kedua untuk menciptakan komunitas dalam organisasi. Maka komunikasi tentang perubahan organisasi menjadi faktor berikutnya yang sangat penting dalam menunjang keberhasilan penerapan sistem manajemen kinerja yang akan dilaksanakan dalam perusahaan.

Menurut Unesco, kebijakan komunikasi adalah kumpulan prinsip-prinsip dan norma-norma yang sengaja diciptakan untuk mengatur perilaku sistem komunikasi (Ugboajah, 1979). Pengertian ini mengandung makna bahwa sebuah kebijakan komunikasi lahir setelah adanya sebuah sistem komunikasi dalam sebuah organisasi.

Dalam organisasi terdapat banyak unsur pendukung di dalamnya salah satunya adalah faktor individu. Beragam karakter dan kepentingan individu merupakan salah satu penentu suksesnya sebuah organisasi. Berdasarkan Ivancevich, John M; Konopaske, Robert; Matteson, 2007 pandangan multidisiplin dari perilaku organisasi mengilustrasikan sejumlah poin penting, di antaranya (1) perilaku organisasi merupakan cara berpikir; (2) perilaku organisasi adalah multidisiplin; (3) terdapat orientasi humanistik yang tampak jelas dalam perilaku organisasi; (4) bidang perilaku organisasi berorientasi pada kinerja; (5) karena bidang perilaku organisasi sangat bergantung pada disiplin yang diakui, peran metode ilmiah dalam mempelajari variabel dan hubungan dianggap penting; (6) bidang perilaku organisasi memiliki orientasi penerapan yang jelas.

Bidang perilaku organisasi berorientasi pada kinerja meliputi mengapa kinerja karyawan rendah atau tinggi, bagaimana kinerja dapat ditingkatkan, dan lain sebagainya yang merupakan permasalahan penting yang dihadapi level manajer dalam sebuah organisasi. Kinerja birokrasi sekarang ini masih menjadi isu strategis karena dampaknya sangat luas dalam bidang ekonomi dan politik.

Perubahan pola pembayaran dari sistem bayar per surat tugas menjadi pola remunerasi seharusnya diimbangi dengan kesiapan para pegawai di lingkungan

Universitas Negeri Semarang. Penilaian kesiapan sebuah organisasi untuk memperkenalkan sebuah kebijakan baru dalam sebuah organisasi seharusnya sangat perlu dilakukan untuk menganalisa kondisi sebelumnya dengan melibatkan karyawan dalam proses pengambilan keputusan dan komunikasi yang tepat selama proses berlangsung, (Karve, 2009 dalam Ochurub, Bussin, & Goosen, 2012). Basis utama pengetahuan ini diperlukan sebelum suatu organisasi mengenalkan sebuah sistem baru. Organisasi membutuhkan peningkatan kemampuan komunikasi dan pelatihan sebelum mengenalkan sebuah sistem baru (Ochurub et al., 2012).

1.2.Rumusan Masalah

Remunerasi adalah penghasilan yang diberikan kepada pegawai berdasarkan kehadiran dan prestasi kerja dalam bentuk uang selain gaji pokok, tunjangan jabatan, dan tunjangan lainnya yang berlaku. Remunerasi yang diberikan kepada ASN dimaksudkan untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai, dimana pegawai akan mendapatkan gaji atau *take home pay* yang selayaknya dan diberikan dengan tetap dipertimbangkan kinerja dan pelayanan yang diberikan pegawai tersebut (tidak makan gaji buta). Kebijakan kompensasi baik besarnya, susunannya, maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan (Mulyadi, 2012).

Dengan adanya perbedaan sudut pandang penerimaan remunerasi masing-masing pegawai dan belum pernah diteliti bagaimana Universitas Negeri Semarang

melakukan sosialisasi peraturan tentang remunerasi dan pengaruhnya terhadap kesiapan pegawai, pengetahuan pegawai, dan kinerja. Berdasarkan latar belakang yang sudah diuraikan, maka pertanyaan penelitian yang dikemukakan adalah :

1. Apakah strategi Universitas Negeri Semarang mengkomunikasikan kebijakan remunerasi berpengaruh terhadap kesiapan tenaga kependidikan menerima kebijakan
2. Apakah strategi Universitas Negeri Semarang mengkomunikasikan kebijakan remunerasi berpengaruh terhadap pengetahuan tenaga kependidikan terhadap tujuan remunerasi
3. Apakah strategi Universitas Negeri Semarang mengkomunikasikan kebijakan remunerasi berpengaruh terhadap kinerja tenaga kependidikan

1.3.Tujuan Penelitian

Secara umum penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan pengaruh hubungan strategi komunikasi kebijakan remunerasi terhadap kesiapan, pengetahuan, dan kinerja tenaga kependidikan di Universitas Negeri Semarang. Sedangkan secara khusus penelitian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui pengaruh strategi komunikasi kebijakan remunerasi terhadap kesiapan tenaga kependidikan di Universitas Negeri Semarang;
2. Mengetahui pengaruh strategi komunikasi kebijakan remunerasi terhadap pengetahuan tenaga kependidikan di Universitas Negeri Semarang;
3. Mengetahui pengaruh kebijakan strategi komunikasi remunerasi terhadap kinerja tenaga kependidikan di Universitas Negeri Semarang

1.4. Manfaat dan Kegunaan Penelitian

Secara akademis penelitian ini bertujuan untuk dapat memberikan bukti empiris tentang pengaruh kesiapan pegawai, pengetahuan dan remunerasi terhadap kinerja dan dapat memperkuat teori-teori yang telah ada, khususnya organisasi.

Secara praktis hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis bagi pengambil kebijakan dan jajaran manajemen di Universitas Negeri Semarang atas penerapan kebijakan demi meningkatkan kesiapan, pengetahuan, kinerja dan remunerasi.

Secara sosial hasil penelitian ini dapat memberi manfaat untuk peningkatan kinerja pegawai di lingkungan Universitas Negeri Semarang.

1.5. Kerangka Teori

1.5.1. State of the art

Mendes, Lunkes, Flach dan Kruger (2017) melakukan penelitian berjudul *The Influence of Remuneration on The Behavior of Hospital Employees in Brazil*. Penelitian tersebut menganalisis persepsi karyawan terhadap sistem remunerasi pada dua rumah sakit utama di Brazil, satu rumah sakit dikelola oleh pemerintah dan satu lainnya dikelola pihak swasta. Survey dilakukan pada pegawai di dua rumah sakit besar di Florianapolis, negara bagian Santa Catarina Brazil. Hasil penelitian terhadap variabel kontrol, motivasi, reward atau penghargaan dan pembelajaran menunjukkan bahwa terdapat perbedaan perilaku karyawan berdasarkan manajemen di kedua rumah sakit.

Blaskova dan Blasko (2014) melakukan penelitian berjudul *Motivating University Teachers through Prism of Their Remuneration*. Penelitian tersebut membahas tentang motivasi mengajar pada dosen terkait tuntutan pekerjaan mereka terhadap mahasiswa, masyarakat profesional, pegawai, peneliti dan lain-lain yang mencerminkan pengetahuan, keahlian, pengalaman dan motivasi. Responden dalam penelitian ini adalah dosen di University of Zilina. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel motivasi yang meliputi gaji tambahan dan penghargaan, pujian, ketertarikan berpendapat, karir dan promosi, aktifitas akademik, kebutuhan informasi, hubungan baik, kebebasan ruang gerak, keadilan dari atasan, ancaman dan kemunduran pada kelompok dosen tanpa jabatan struktural lebih rendah daripada kelompok dosen dengan jabatan struktural.

Penelitian Schmitz (2013) berjudul *Practice Budget and The Patient Mix of Physician – The Effect of Remuneration System Reform on Health Care Utilisation* menganalisis sistem remunerasi bagi dokter pada proses pengobatan yang diukur berdasarkan durasi kunjungan dokter. Data survey menggunakan data dari German Socio Economic Panel (SOEP) selama periode 1995–2002. Hasilnya menunjukkan adanya penurunan jumlah kunjungan dokter dan masyarakat dengan asuransi swasta berpengaruh besar terhadap kondisi tersebut.

Ochurub, Bussin, dan Goosen (2012) melakukan penelitian berjudul *Organisational Readiness for Introducing a Performance Management System*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui seberapa banyak karyawan yang siap terhadap perubahan kebijakan perusahaan yang menerapkan sistem manajemen kinerja. Kuisioner berjumlah sebanyak 424 responden dari sebuah perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan dalam perusahaan tersebut belum siap untuk diberlakukannya manajemen baru. Dibutuhkan pengetahuan dari karyawan agar sebuah sistem dapat diterima dengan baik.

Rokhimakhumullah (2016) melakukan penelitian berjudul *The Effect of Performance Measurement System and Remuneration to Employee Performance with Organisational Culture as a Moderating Variable*. Penelitian ini menguji dampak pengukuran sistem kinerja dan remunerasi terhadap kinerja pegawai dan budaya organisasi sebagai variabel moderasi. Survey dilakukan pada pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Malang dan Kantor Pelayanan Pajak Pratama Batu. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja pegawai mempunyai dampak positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, membantu proses pengambilan keputusan dan mengevaluasi kebijakan yang diambil sebelumnya untuk meningkatkan kinerja berdasarkan standar yang telah ditentukan untuk implementasi keberhasilan strategi organisasi.

Basuki dan Setiawan (2008) melakukan penelitian berjudul Meningkatkan Kinerja Pegawai Balai Besar karantina Pertanian Surabaya dengan Menganalisa Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Kerja dan Remunerasi Terhadap Kepuasan Kerja. Penelitian ini menganalisa gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan remunerasi terhadap kepuasan pegawai. Survey data dilakukan pada 106 responden pada Balai Besar Karantina Pertanian Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya kerja dan remunerasi berpengaruh paling besar secara langsung terhadap kinerja pegawai.

Zulkarnain (2016) melakukan penelitian berjudul Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Kerja, dan Remunerasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Wilayah Direktorat Jenderal Pajak Jawa Timur I. Penelitian ini bertujuan mengetahui seberapa besar faktor kepemimpinan, motivasi kerja, dan remunerasi dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Survey dilakukan pada pegawai kanwil DJP Jawa Timur I dengan jumlah responden sebanyak 100 orang. Hasil penelitian menunjukkan kepemimpinan, motivasi kerja, dan remunerasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai.

Septiana (2012) melakukan penelitian berjudul Pengaruh Kesiapan Pegawai Menuju Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai. Penelitian ini mengkaji persiapan pegawai Badan Pusat Statistik eks Karesidenan Surakarta menuju remunerasi yang terdiri dari variabel penghargaan, disiplin kerja, dan perilaku individu. Jumlah responden dalam penelitian ini sebanyak 142 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penghargaan, disiplin kerja, dan perilaku individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di BPS Eks Karesidenan Surakarta.

Ramadhan dan Syarifuddin (2016) melakukan penelitian berjudul Pengaruh Remunerasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Tangerang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai pada Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Tangerang. Survey dilakukan pada 52 responden pegawai Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Tangerang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa remunerasi Dinas Kelautan dan Perikanan Kabupaten Tangerang yang terdiri dari gaji pokok,

tunjangan, benefit dan bonus secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawainya.

Shirazi, Mortazavi, dan Azad (2011) melakukan penelitian berjudul *Factors Affecting Employees Readiness for Knowledge Management*. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi faktor yang mempengaruhi kesiapan organisasi untuk mengakomodasi faktor manajemen pengetahuan, mengkaji dampak individu, konteks, konten dan proses variabel pada komitmen dan pesimisme sebelum implementasi manajemen pengetahuan. Penyebaran kuesioner didistribusikan pada staf kotamadya dengan menggunakan *stratified random sampling*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel individu terkait dengan komitmen pesimisme dan afektif, terus menerus dan formatif terhadap manajemen pengetahuan. Tabel berikut ini memuat penelitian terdahulu yang pernah dilakukan terkait dengan variabel kinerja pegawai diantaranya:

Tabel 1.4. Penelitian Terdahulu

No	Judul Penelitian	Nama Peneliti	Masalah penelitian	Teori	Hasil Penelitian
1.	<i>The influence of remuneration on the behavior of hospital employees in Brazil</i>	Mendes, Lunkes, Flach, Kruger (2017)	Perbedaan persepsi karyawan terhadap sistem remunerasi di dua Rumah Sakit di Brazil	Upper echelons theory	Perbedaan manajemen di tiap rumah sakit mempengaruhi persepsi remunerasi pada karyawan.

2.	<i>Motivating university teachers through prism of their remuneration</i>	Blaskova, Blasko (2014)	Motivasi mengajar pada dosen terkait tuntutan pekerjaan terhadap mahasiswa, masyarakat, pegawai dan peneliti.	Herzberg's two factor theory	Remunerasi berpengaruh terhadap motivasi bekerja dosen dan karyawan
3.	<i>Practice budget and the patient mix of physicians - the effect of a remuneration system reform on health care utilisation</i>	Schmitz (2013)	Dampak practice budget terhadap jumlah kunjungan dokter	-	Remunerasi berpengaruh terhadap perilaku tenaga medis. Masyarakat dengan asuransi pemerintah lebih sulit membuat janji bertemu dengan dokter jika dibandingkan dengan masyarakat dengan asuransi swasta
4.	<i>Organisational readiness for introducing a performance management system</i>	Ochurub, Bussin, Goosen (2012)	Lemahnya sistem manajemen perusahaan, banyaknya nepotisme	-	Karyawan belum siap untuk manajemen baru yang dilakukan perusahaan. Perusahaan membutuhkan peningkatan kemampuan komunikasi dan pelatihan sebelum mengenalkan sistem baru

5	<i>The effect of performance measurement system and remuneration to employee performance with organizational culture as a moderating variable</i>	Rokhimakhumulah (2016)	Penurunan jumlah remunerasi yang diterima pegawai DJP di tahun 2016 akan mempengaruhi kinerja	Contingency theory	Sistem pengukuran kinerja berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja; remunerasi mempunyai dampak negatif dan pengaruhnya tidak signifikan terhadap kinerja; budaya organisasi bisa memoderasi hubungan antara sistem perhitungan kinerja dengan kinerja pegawai; remunerasi dapat meningkatkan kinerja
6.	Meningkatkan kinerja pegawai Balai Besar Karantina Pertanian Surabaya dengan menganalisa pengaruh gaya kepemimpinan, budaya kerja, dan remunerasi terhadap kepuasan kerja	Basuki, Setiawan (2008)	Kemungkinan adanya sistem manajemen operasional yang terganggu dikarenakan banyaknya wilayah kerja UPT karantina Pertanian Pusat	Gaya kepemimpinan, budaya kerja, kepuasan kerja	Kepuasan kerja berpengaruh paling besar terhadap kinerja pegawai sebesar 73%
7.	Pengaruh kepemimpinan, motivasi kerja dan remunerasi terhadap kinerja pegawai pada Kanwil DJP Jawa Timur I	Zulkarnain (2016)	Apakah kepemimpinan, motivasi kerja, dan remunerasi berpengaruh secara parsial	Teori kepemimpinan, motivasi kerja, remunerasi, kinerja	Secara parsial dan simultan terbukti bahwa kepemimpinan, motivasi kerja, dan remunerasi berpengaruh positif terhadap

			maupun simultan terhadap kinerja pegawai, mana yang paling dominan		kinerja. Yang paling dominan mempengaruhi adalah motivasi kerja
8.	Pengaruh kesiapan pegawai menuju remunerasi terhadap kinerja pegawai	Septiana (2012)	Pengaruh persiapan pegawai BPS menuju remunerasi terhadap kinerja pegawai BPS	Kinerja pegawai, penghargaan, disiplin kerja, perilaku individu	Penghargaan, disiplin kerja, dan perilaku individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BPS eks karesidenan Surakarta.
9.	Pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai Dinas kelautan dan Perikanan kabupaten Tangerang	Ramadhan, Syarifuddin (2016)	Seberapa besar pengaruh remunerasi terhadap kinerja pegawai baik secara simultan maupun parsial	Manajemen sumber daya manusia, pelatihan, kinerja	Secara simultan dan parsial, remunerasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
10.	<i>Factors Affecting Employees Readiness for Knowledge management</i>	Shirazi, Mortazavi, dan Azad (2011)	Ekonomi pasar bebas dan globalisasi serta revolusi teknologi dan informasi menyebabkan ledakan pengetahuan dan akses terbatas terhadap	Teori organisasi	Hasil penelitian menunjukkan dukungan manajemen, partisipasi dan kualitas informasi, secara konsisten mempengaruhi pesimisme, afektif komitmen dan komitmen emosional. Hal ini

			pengetahuan		menunjukkan bahwa manajer mendorong karyawan mereka untuk menyambut program tersebut sehingga mengarah pada konsep berbagi pengetahuan, berbagi tanggung jawab dan mengurangi rasa pesimisme terhadap manajemen pengetahuan
--	--	--	-------------	--	---

Hasil resume penelitian terdahulu menunjukkan beberapa kesamaan masalah penelitian antara lain hubungan remunerasi dengan kinerja, hubungan kesiapan pegawai dalam menghadapi perubahan, dan dampak diberlakukannya peraturan baru terhadap pegawai. Sedangkan variabel yang paling banyak digunakan antara lain remunerasi, kinerja, kepuasan kerja dan kesiapan pegawai.

Berdasarkan latar belakang dan sintesa penelitian terdahulu didapatkan beberapa hal yang belum pernah diteliti sebelumnya antara lain hubungan antara kinerja, pengetahuan pegawai, kesiapan dalam menghadapi perubahan dengan strategi komunikasi sebuah instansi dalam melakukan sosialisasi peraturan baru mengenai remunerasi.

1.5.2. Paradigma

Guba dan Lincoln mendefinisikan paradigma sebagai serangkaian keyakinan-keyakinan dasar (*basic beliefs*) atau metafisika yang berhubungan dengan prinsip-prinsip pokok. Keyakinan-keyakinan ini bersifat dasar dalam pengertian harus diterima secara sederhana semata-mata berdasarkan kepercayaan saja, hal ini disebabkan tidak ada suatu cara untuk menentukan suatu kebenaran akhir (Guba & Lincoln, 1994). Macam paradigma itu sendiri ternyata bervariasi. Guba dan Lincoln menyebutkan empat macam paradigma yaitu, positivisme, post positivisme, konstruktivisme dan kritis. Neuman menegaskan tiga paradigma dalam ilmu pengetahuan sosial: positivisme, interpretatif dan kritis. Sedangkan Creswell membedakan dua macam paradigma, yaitu kuantitatif dan kualitatif (Creswell, 2007).

Paradigma positivistik (fakta sosial) menganggap realitas itu sebagai sesuatu yang empiris atau benar-benar nyata dan dapat diobservasi. Dalam meneliti, peneliti dan obyek yang diteliti bersifat independen dan saling tidak berinteraksi. Cara menelitinya bisa dengan percobaan atau manipulasi sehingga dapat dikontrol obyektivitasnya. Menurut positivistik, fenomena sosial dipahami dari perspektif luar berdasarkan teori-teori yang ada. Maka dalam pandangan positivistik (perspektif makro): (1) realitas adalah fenomena yang keberadaannya ditentukan oleh fenomena lain, (2) realitas sosial dapat diklasifikasikan dan keberadaannya dapat digambarkan dalam sebuah simbol dengan atribut tertentu.

Dalam paradigma ilmu, ilmuwan telah mengembangkan sejumlah perangkat keyakinan dasar yang mereka gunakan dalam mengungkapkan hakikat ilmu yang

sebenarnya dan bagaimana cara untuk mendapatkannya. tradisi pengungkapan ilmu ini telah ada sejak adanya manusia, namun secara sistematis dimulai sejak abad ke 6, ketika Descartes dan para penerusnya mengembangkan cara pandang positivisme yang memperoleh sukses besar sebagaimana terlihat pengaruhnya dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan teknologi dewasa ini. Paradigma ilmu pada dasarnya berisi jawaban atas pertanyaan fundamental proses keilmuan manusia, yakni bagaimana, apa, dan untuk apa.

Tabel 1.5. Paradigma Positivistik

Topik	Positivism
Ontologi	Realita nyata, jujur, dapat disadari
Epistemology	Obyektif dilihat dari dua sudut pandang, berusaha mencari kebenaran
Metodologi	Berdasarkan uji coba/ manipulatif, verifikasi hipotesis, metode kuantitatif
Pengetahuan dasar	Hipotesis verifikasi berdasarkan kenyataan atau peraturan yang berlaku

Menurut Thomas Kuhn, paradigma berfungsi untuk mempersiapkan peserta didik dalam keanggotaan komunitas ilmu pengetahuan tertentu yang akan mempraktekan ilmu tersebut di masa yang akan datang; menetapkan komitmen kepada seorang peneliti untuk menerapkan aturan-aturan yang diyakini dalam paradigma tersebut.

1.5.3. Kerangka pemikiran teoritis

1.5.3.1. Teori Proses Berorganisasi

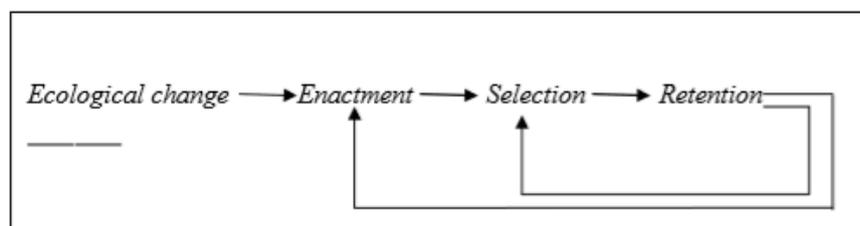
Pengorganisasian menurut Weick (1979) dalam Pace & Faules (1993:80) yaitu sebagai suatu gramatika yang disahkan secara mufakat untuk mengurangi ketidakjelasan dengan menggunakan perilaku-perilaku bijaksana yang saling bertautan. Teori ini diterapkan untuk menjelaskan bahwa organisasi adalah sebuah proses hidup. Weick menyamakan pengorganisasian informasi sebagai proses komunikasi untuk menyampaikan informasi guna mencapai tujuan organisasi (West & Turner, 2008:336). Proses pengorganisasian menghasilkan sesuatu yang dinamakan organisasi. Penekanannya terletak pada aktivitas dan proses. Teori ini menggunakan komunikasi sebagai sebuah dasar bagi pengorganisasian manusia dan memberikan sebuah dasar pemikiran untuk memahami cara manusia berorganisasi. (Littlejohn & Foss, 2009:364)

Teori Weick menggunakan komunikasi sebagai sebuah dasar bagi pengorganisasian manusia dan memberikan sebuah pemikiran untuk memahami cara manusia berorganisasi. Organisasi bukanlah susunan yang terbentuk oleh posisi dan peranan, tetapi oleh aktivitas komunikasi. Aktivitas organisasi mengisi fungsi mengurangi ketidakpastian informasi. Menurut Weick, semua informasi dari lingkungan sekitar bersifat ambigu pada beberapa tingkatan. Pengorganisasian membantu mengurangi ketidakpastian tentang informasi yang diperoleh para anggota organisasi ketika mereka mencoba membuat keputusan untuk keselamatan dan keberhasilan organisasi. Organisasi juga menangani ketidakjelasan informasi

dengan menggunakan sejumlah aturan. Proses menghilangkan kesamaran atau mengurangi ketidakjelasan dapat merupakan hal yang kompleks.

Organisasi merepresentasikan proses yang cenderung tetap dalam proses pengorganisasian. Pengorganisasian diarahkan untuk mengurangi ketidakjelasan informasi yang berasal dari lingkungan. Model pengorganisasian memaparkan cara organisasi dalam mengurangi ketidakjelasan informasi yang berasal dari lingkungannya melalui kinerja dari siklus komunikasi yang saling berhubungan dan umpan balik dalam proses memahami informasi yang diterima. Weick menggunakan istilah rangkaian interaksi ganda untuk mendeskripsikan siklus tindakan, respon, dan penyesuaian (West & Turner, 2008:345) Proses pengorganisasian ini berkembang dalam tiga bagian (West & Turner, 2008:347) yaitu enactment, seleksi, dan retensi.

Gambar 1. Fase Pengorganisasian dan Umpan Balik (Kreps dalam Yohana, 2013:18)



a. Penetapan (*Enactment*)

Yaitu definisi tentang situasi, atau menyatakan adanya informasi yang samar-samar dari lingkungan internal dan eksternal suatu organisasi. Hal ini

merujuk pada cara informasi akan diterima dan diinterpretasikan oleh organisasi karena organisasi berada diantara suatu lingkungan yang masuk ke dalam organisasi melalui sebuah proses. Para anggota organisasi menciptakan ulang lingkungan dengan menentukan dan merundingkan makna khusus bagi suatu peristiwa.

Teori *enactment* digunakan untuk memahami proses pengorganisasian yang terjadi dalam menghadapi adanya perubahan lingkungan. Teori ini juga digunakan untuk memahami cara orang berpikir dan bertindak sebagai anggota organisasi dan menjelaskan hubungan antara kegiatan anggota organisasi dan lingkungan. Kegiatan berorganisasi berfungsi untuk mengurangi ketidakpastian informasi. Organisasi memiliki karakteristik kompleksitas dan perubahan lingkungan yang dipersepsikan manajemen secara kolektif. Kompleksitas dan perubahan lingkungan berbeda-beda tergantung pada persepsi organisasi terhadap ketidakpastian lingkungan.

Dalam Pace & Faules (1993), lingkungan merupakan penentu segala hal mulai dari rancangan organisasi sampai perilaku-perilaku organisasi. *Enactment* adalah proses di mana individu membangun, menata kembali, dan menghancurkan banyak fitur obyektif dari lingkungannya sehingga *enactment* bukan hanya persepsi saja (Yohana, 2013:16).

Hubungan antara aktivitas organisasi dengan lingkungan dijelaskan dalam teori enactment ini. Dalam Kreps (1986), konsep penting dalam teori ini adalah *equivocality* yang merujuk pada ketidakpastian dan merupakan tingkat pemahaman

anggota organisasi terhadap pesan yang akan diresponnya. Ketidakpastian mengacu pada informasi yang diterima memiliki makna lebih. Aspek-aspek dari *equivocality* adalah tingkat ambiguitas, kompleksitas, dan ketidakjelasan pesan. Untuk mengatasi ketidakjelasan terhadap informasi yang masuk, organisasi menggunakan aturan untuk melihat aktivitas anggota organisasi dalam memberikan respon terhadap informasi tersebut.

b. Pemilihan (*selection*)

Anggota organisasi menerima beberapa informasi sebagai suatu yang relevan dan menolak informasi lain. Pemilihan bertujuan untuk mempersempit bidang dan menghilangkan pilihan yang tidak ingin dihadapi oleh pelaku pada saat itu. Aturan-aturan dan siklus komunikasi digunakan untuk menentukan pengurangan yang sesuai dalam ketidakjelasan dan yang telah dijalankan oleh organisasi. Aturan dan siklus ini berdampak pada *equivocality* dari suatu informasi yang masuk kedalam organisasi. Dalam tahap ini kelompok diharuskan untuk membuat keputusan mengenai aturan dan siklus yang akan digunakan serta memilih metode terbaik untuk mendapatkan informasi.

c. Penyimpanan (*retention*)

Retensi adalah informasi tentang cara organisasi merespon perbedaan informasi yang masuk dengan mengumpulkan dan menyimpan informasi tersebut. Retensi juga digunakan untuk menganalisis efektivitas dari aturan dan siklus komunikasi serta mengharuskan organisasi untuk melihat sesuatu yang harus diatasi dan yang harus diabaikan serta beberapa hal-hal tertentu yang akan disimpan untuk penggunaan di masa mendatang. Informasi yang disimpan digabungkan pada

kesatuan informasi yang sudah ada untuk menjalankan organisasi. Setelah terjadi penyimpanan, anggota organisasi menghadapi sebuah titik pilihan (choice point). Jadi, dalam tahap ini memungkinkan organisasi menyimpan informasi mengenai cara organisasi itu memberi respons atas berbagai situasi.

Aktivitas utama sebuah organisasi adalah proses memahami informasi yang tidak jelas dan ambigu. Anggota-anggota organisasi mencapai proses memahami ini melalui tiga proses yang berkembang yaitu *enactment*, seleksi, dan retensi informasi. Organisasi sukses dalam hal ini ketika mampu untuk mengurangi ketidakjelasan dengan menggunakan cara-cara ini.

Teori ini juga menggunakan perspektif teoritis lainnya yang menjelaskan proses-proses yang dilalui oleh sebuah organisasi untuk menerima input dari orang lain. Pentingnya interaksi manusia dalam pemrosesan informasi karena komunikasi merupakan fokus sentral dari teori ini. Organisasi bukan hanya struktur semata, melainkan suatu kesatuan yang diciptakan oleh anggota-anggota organisasi yang terus menerus bertransformasi dan berubah.

Komponen penting dari teori ini dan yang utama dalam memahami informasi dalam sebuah organisasi, adalah umpan balik, yaitu informasi yang diterima oleh sebuah organisasi dan para anggotanya. Melalui umpan baliklah unit-unit dalam suatu organisasi mampu untuk menentukan informasi yang sedang dikirim jelas dan cukup untuk memperoleh tujuan yang diinginkan. Jika sebuah organisasi berharap untuk bertahan dan mencapai tujuannya, organisasi ini mulai terlibat dalam sebuah siklus umpan balik untuk memperoleh informasi yang penting

dan mengurangi ketidakpastiannya mengenai cara terbaik dalam mencapai tujuannya.

Berdasarkan teori Weick tersebut dapat disimpulkan bahwa mempelajari organisasi adalah mempelajari perilaku pengorganisasian, sedangkan inti dari perilaku tersebut adalah komunikasi. Untuk mengetahui apa yang terjadi dalam organisasi, penting untuk memeriksa interaksi perilaku diantara anggota organisasi tersebut. Dengan kata lain, untuk meneliti organisasi maka aspek utama yang dilakukan adalah memeriksa interaksi komunikasi yang terjalin di dalam organisasi.

Dalam penelitian ini, teori organisasi menjadi acuan untuk menjawab masalah-masalah penelitian diantaranya adalah untuk mengetahui seberapa jauh strategi komunikasi mampu diterapkan untuk mengurangi ketidakpastian informasi mengenai penerapan peraturan baru terkait remunerasi. Berdasarkan teori pengorganisasian milik Weick, untuk meneliti organisasi maka aspek utama yang dilihat adalah bagaimana interaksi komunikasi yang terjalin di dalam organisasi. Apabila komunikasi dalam organisasi berjalan baik maka performa dan efektivitas organisasi secara keseluruhan juga dapat berjalan dengan baik. Terdapat empat variabel yang diajukan dalam penelitian ini yaitu strategi komunikasi, pengetahuan, kesiapan, dan kinerja dengan penjelasan masing-masing berikut ini.

1.5.3.2. *Social Judgement Theory*

Social Judgement Theory dicetuskan oleh Muzafer Sherif pada tahun 1961 dan menjelaskan tentang bagaimana sebuah pesan yang disampaikan kepada

seseorang dimaknai berdasarkan ego involvement (kognitif dan mental) yang membantu dalam menentukan perilaku selanjutnya (*attitude*) sebagai respons dari pesan yang diterima. Pesan yang diterima oleh seseorang akan disesuaikan dengan *anchors* atau “jangkar” yang dimiliki oleh orang tersebut (Griffin, 2006). Secara ringkas teori ini menyatakan bahwa perubahan sikap seseorang terhadap objek sosial atau isu tertentu merupakan hasil proses pertimbangan yang terjadi dalam diri orang tersebut terhadap pokok persoalan yang dihadapi. Proses mempertimbangkan isu atau objek sosial tersebut berpatokan pada kerangka rujukan yang dimiliki seseorang. Kerangka inilah yang menjadi rujukan bagaimana seseorang memposisikan dan menyortir pesan yang diterima dan membandingkannya dengan sudut pandang yang rasional.

Menurut Muzafer Sherif ada 3 rujukan yang digunakan dalam merespons suatu stimulus yang dihadapi, ketiganya merupakan suatu hal yang terkait :

1. *Latitude of acceptance* yang terdiri dari pendapat yang masih dapat diterima dan ditoleransi. Proses pertimbangan di atas menurut Sherif & Hovland (1961) berlaku baik untuk pertimbangan fisik maupun pengukuran sikap. Walaupun demikian ada dua perbedaan antara pertimbangan terhadap situasi fisik yang bersifat obyektif dengan sikap. Dalam sikap, individu sudah membawa klasifikasinya sendiri dalam menilai suatu obyek dan ini mempengaruhi penerimaan atau penolakan individu terhadap obyek tersebut. Kedua, pertimbangan sosial (sikap) berbeda-beda dari satu individu ke individu yang lain, padahal dalam pertimbangan fisik tidak terdapat variasi yang terlalu besar. Perbedaan-perbedaan atau variasi antara individu ini mendorong timbulnya

konsep-konsep tentang garis-garis lintang (*latitude*) yaitu garis lintang penerimaan (*latitude of acceptance*) adalah rangkaian posisi sikap diterima atau ditolerir oleh individu, garis lintang penolakan (*latitude of rejection*) adalah rangkaian posisi sikap yang tidak dapat diterima oleh individu, garis lintang ketidakterlibatan (*latitude of noncommitment*) adalah posisi-posisi yang tidak termasuk dalam dua garis lintang yang pertama. Jadi individu tidak menerima, tetapi juga tidak menolak, acuh tak acuh. Interaksi antara garis-garis lintang inilah yang akan menentukan sikap individu terhadap pernyataan-pernyataan tertentu dalam situasi tertentu. Kalau pernyataan itu jatuh pada garis lintang penerimaan, maka individu akan setuju dengan pernyataan itu. Jika pernyataan itu jatuh ke garis lintang penolakan, individu tersebut akan tidak menyetujuinya

2. *Latitude of rejection* yang mencakup gagasan yang ditolak karena tidak rasional. Jika seseorang individu melibatkan dirinya sendiri dalam situasi yang dinilainya sendiri, maka ia akan menjadikan dirinya sendiri sebagai patokan. Hanya hal-hal yang dekat dengan posisinya yang akan diterima. Makin terlibat individu tersebut, maka ambang penerimaannya semakin tinggi dan semakin sedikit hal-hal yang hanya diterima. Asimilasi menjadi semakin berkurang, sebaliknya, jika ambang penolakan semakin rendah, maka semakin banyak hal-hal yang tidak bisa diterima. Hal ini semakin terasa jika individu diperbolehkan menggunakan patokan-patokannya sendiri.
3. *Latitude of no commitment* yang terdiri dari pendapat atau pesan persuasive yang tidak kita tolak dan tidak kita terima. Komunikasi, menurut Sherif & Hovland, bisa mendekatkan sikap individu dengan sikap-sikap orang lain, tetapi

juga dapat semakin menjauhkan. Hal ini tergantung pada posisi awal individu tersebut terhadap posisi individu-individu lain. Jika posisi awal mereka saling berdekatan, komunikasi akan lebih memperjelas persamaan-persamaan antara mereka dan dekatnya posisi mereka sehingga terjadilah pendekatan-pendekatan. Tetapi sebaliknya jika posisi awal saling berjauhan, maka komunikasi akan mempertegas perbedaan dan posisi mereka akan saling menjauh.

Dalam teori ini juga menjelaskan dua macam efek yang timbul akibat proses mempertimbangkan pesan yaitu efek asimilasi dan efek kontras. Efek asimilasi cenderung bisa diterima daripada keadaan yang sebenarnya. Masyarakat yang menjadi sasaran persuasi akan menilai pesan atau pernyataan tersebut tampak sejalan dengan patokannya. Sedangkan pernyataan yang berada dalam rentang penolakan akan tampak semakin berbeda karena sebenarnya secara teori kita memperbesar perbedaan dan pada akhirnya pesan dapat ditolak dengan mudah oleh masyarakat.

Teori ini menjelaskan kepada kita tentang suatu pesan atau pernyataan diterima atau ditolak itu didasarkan atas peta kognitif kita sendiri terhadap pesan tersebut. Seseorang menerima atau menolak suatu pernyataan atau pesan-pesan tertentu, bergantung kepada keterlibatan egonya sendiri. Ketika orang menerima pesan, baik verbal ataupun nonverbal, mereka dengan segera memperkirakan dan menilai dimana pesan harus ditempatkan dalam bagian otaknya dengan cara membandingkannya dengan pesan-pesan yang diterimanya selama ini. Teori ini juga menjelaskan tentang bagaimana individu menilai pesan-pesan yang mereka terima.

1.5.3.3.Strategi Komunikasi

Menurut Effendi (1993: 301) strategi komunikasi adalah paduan dari perencanaan komunikasi (*communication planning*) dan manajemen komunikasi (*communication management*) untuk mencapai suatu tujuan. Untuk mencapai tujuan tersebut strategi komunikasi harus dapat menunjukkan bagaimana operasionalnya secara taktis harus dilakukan, dalam arti kata bahwa pendekatan (*approach*) bisa berbeda sewaktu-waktu bergantung pada situasi dan kondisi. Dengan demikian dapat dipahami bahwa strategi komunikasi merupakan paduan dari perencanaan dan manajemen komunikasi yang dilakukan oleh organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

Strategi komunikasi baik secara makro (*planned multi-media strategy*) maupun secara mikro (*single communication medium strategy*) mempunyai fungsi ganda yaitu: Pertama, menyebarluaskan pesan komunikasi yang bersifat informatif, persuasif dan instruktif secara sistematis kepada sasaran untuk memperoleh hasil optimal. Kedua, menjembatani *cultural gap* akibat kemudahan diperolehnya dan kemudahan dioperasionalkannya media massa yang begitu ampuh, yang jika dibiarkan akan merusak nilai-nilai budaya (Effendi, 1993: 300).

Tujuan sentral dari kegiatan komunikasi terdiri dari tiga tujuan utama yaitu: *to secure understanding, to establish acceptance, to motivate action*. Pertama adalah *to secure understanding* memastikan bahwa komunikan mengerti pesan yang mereka terima. Setelah mengerti dan menerima, maka penerimanya itu harus

dibina *to establish acceptance*. Pada akhirnya kegiatan dimotivasi *to motivate action*.

Menurut Effendy (1998) faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam komunikasi antara lain:

a. Faktor kerangka referensi

Pesan komunikasi yang disampaikan kepada komunikan harus disesuaikan dengan kerangka referensi. Kerangka referensi seseorang terbentuk dalam dirinya sebagai hasil dari paduan pengalaman, pendidikan, gaya hidup, norma hidup, status sosial, ideologi, cita-cita, dan lain sebagainya. (Effendi, 1998: 40) Dalam situasi komunikasi interpersonal, mudah mengenal kerangka referensi komunikasi karena hanya satu orang. Mengetahui kerangka referensi menjadi sulit jika dalam komunikasi kelompok. Komunikasi harus disesuaikan dengan kerangka referensi mereka. Adapun yang lebih sulit adalah mengetahui kerangka referensi para komunikan dalam komunikasi massa, sebab sifatnya sangat heterogen. Karena itu pesan yang disampaikan kepada khalayak melalui media massa hanya yang bersifat informatif dan umum saja, yang dapat dimengerti oleh semua orang, mengenai hal yang menyangkut kepentingan semua orang. Jika pesan yang akan disampaikan kepada khalayak adalah untuk dipersuasi, maka akan lebih efektif, bila khalayak dibagi menjadi kelompok-kelompok khusus. Lalu diadakan komunikasi kelompok dengan mereka, yang berarti komunikasi dua arah secara timbal balik (Effendi, 1998: 41).

b. Faktor situasi dan kondisi

Yang dimaksudkan dengan situasi disini ialah situasi komunikasi pada saat komunikasi akan menerima pesan yang kita sampaikan. Situasi yang dapat menghambat jalannya komunikasi dapat diduga sebelumnya, misalnya mengadakan rapat dengan para karyawan pada waktu gajian atau berpidato pada suatu malam kesenian pada saat para hadirin mengharapkan hiburan segera dimulai. Yang pertama dapat dihindarkan dengan menanggapi atau memajukan hariya, sedangkan yang kedua dengan memberikan pidato yang singkat tapi padat (Effendi, 1998: 41).

Adapun yang dimaksud dengan kondisi disini ialah *state of personality* komunikasi, yaitu keadaan fisik dan psikis komunikasi pada saat ia menerima pesan komunikasi. Komunikasi kita tidak akan efektif apabila komunikasi sedang marah, sedih, bingung, sakit atau lapar. Dalam menghadapi komunikasi dalam situasi seperti itu, kadang-kadang kita bisa menanggapi komunikasi kita sampai datangnya suasana yang menyenangkan. Tapi tidak jarang pula kita harus melakukannya pada saat itu juga disini faktor manusiawi sangat penting (Effendi, 1998: 42).

Teori Weick digunakan dalam penelitian ini sebagai kerangka teoritis yang kuat untuk menjelaskan cara organisasi memahami informasi yang diterimanya bagi keberadaan organisasi tersebut. Informasi yang diterima oleh sebuah organisasi bisa saja bersifat ambigu dan membutuhkan suatu sistem informasi organisasional yang jelas untuk mengurangi keambiguitasan tersebut. Lingkup sebuah organisasi disini adalah keseluruhan sistem yang ada seperti sumber daya manusia, lingkungan, dan *stakeholder*.

Teori informasi organisasi ini berfokus pada proses pengorganisasian anggota organisasi untuk mengelola informasi daripada berfokus pada struktur organisasi itu sendiri. Sejumlah asumsi yang mendasari teori ini yaitu (West & Turner, 2008:339) :

1. Organisasi manusia ada dalam sebuah lingkungan informasi
2. Informasi yang diterima sebuah organisasi berbeda dalam hal ketidakjelasan
3. Organisasi manusia terlibat di dalam pemrosesan informasi untuk mengurangi ketidakjelasan informasi

Ketiga asumsi dari teori ini menyatakan bahwa organisasi bergantung pada informasi dan lingkungan informasi sebagai sesuatu yang berbeda dari lingkungan fisik dimana keberadaan organisasi dapat menimbulkan ambiguitas informasi sehingga organisasi memulai aktivitas kerjasama untuk membuat informasi yang diterimanya dapat lebih dipahami. Weick melihat proses mengurangi ketidakjelasan sebagai suatu aktivitas bersama diantara anggota organisasi.

Informasi-informasi yang ada di sebuah organisasi dipengaruhi pula oleh kondisi organisasi, baik kondisi yang baik maupun kondisi organisasi yang buruk. Apabila sebuah organisasi dalam kondisi yang tidak stabil atau menurun, organisasi tersebut harus berusaha untuk bertahan dengan mengambil sebanyak-banyaknya informasi dari lingkungan, baik informasi yang positif maupun negatif. Variabel strategi komunikasi bertujuan untuk mendapatkan gambaran profil strategi komunikasi yang berlangsung dalam organisasi dan menjawab pertanyaan penelitian.

1.5.3.4. Pengetahuan

Menurut (Reber, 2008) dalam makna kolektifnya pengetahuan adalah kumpulan informasi yang dimiliki oleh seseorang atau kelompok atau budaya tertentu. Sedangkan secara umum pengetahuan adalah komponen-komponen mental yang dihasilkan dari semua proses apapun, entah lahir secara alami atau dicapai lewat pengalaman.

Dapat disimpulkan bahwa pengetahuan adalah kumpulan informasi yang didapat dari pengalaman atau sejak lahir yang menjadikan seseorang itu tahu akan sesuatu. Aspek-aspek pengetahuan menurut (Sobur, 2004) antara lain pengetahuan (*knowledge*), penelitian (*research*), dan sistematis (*systematic*). Aspek pengetahuan bermula dari tahu tentang materi yang sudah dipelajari yang kemudian dapat dijelaskan secara benar tentang objek yang diketahui lalu kemampuan atau pengetahuan itu digunakan untuk menyusun pengetahuan-pengetahuan baru dari pengetahuan yang sudah ada kemudian pengetahuan-pengetahuan ini dievaluasi atau dinilai terhadap suatu objek. Sedangkan faktor-faktor yang mempengaruhi pengetahuan antara lain usia, pendidikan, pekerjaan, pengalaman dan sumber informasi.

Komunikasi dan keberhasilan sebuah organisasi saling berhubungan. Komunikasi juga dapat memperbaiki kestabilan organisasi apabila organisasi tersebut dalam masa krisis. Komunikasi yang efektif dalam organisasi dapat mengurangi keambiguitasan atau ketidakjelasan informasi yang mengalir di lingkungan organisasi, baik lingkungan internal maupun lingkungan eksternal.

Menurut Stewart L Tubbs dan Sylvia Moss dalam Marhaeni (2009:8) komunikasi efektif menimbulkan lima hal, antara lain :

1. Pengertian, penerimaan yang cermat dari isi informasi seperti yang dimaksud oleh komunikator.
2. Kesenangan, komunikasi seperti ini menjadikan hubungan yang dibangun menjadi hangat, akrab, dan menyenangkan.
3. Mempengaruhi sikap, komunikasi yang dilakukan untuk mempengaruhi seseorang disebut dengan komunikasi persuasif. Komunikasi persuasif memerlukan pemahaman tentang faktor-faktor pada diri komunikator dan pesan yang menimbulkan efek pada komunikan.
4. Hubungan sosial yang baik, komunikasi dapat membangun hubungan sosial dengan orang lain karena didalamnya terdapat interaksi dan reaksi yang memungkinkan untuk mengendalikan dan dikendalikan serta mencintai dan dicintai.
5. Tindakan, efektivitas komunikasi biasanya diukur dari tindakan nyata yang dilakukan komunikan. Tindakan berkaitan dengan komunikasi persuasi dimana jika seseorang berhasil mempengaruhi orang lain maka akan menimbulkan suatu tindakan.

Variabel pengetahuan ditambahkan sebagaimana prinsip komunikasi efektif seperti disebutkan sebelumnya khususnya poin pertama yaitu pengertian untuk menerima dengan cermat isi informasi yang disampaikan komunikan.

1.5.3.5. Kesiapan

Dampak komunikasi internal terhadap kinerja organisasi juga dijelaskan dalam artikel yang dirilis *Work Group for Community Health and Development Universitas Kansas (The Community Tool Box)* yang berjudul *Promoting Internal Communication* (2012). Terdapat 12 alasan mengenai pentingnya komunikasi internal bagi organisasi antara lain:

1. Komunikasi internal dapat meningkatkan efektivitas kerja organisasi. Semakin banyak informasi yang didapatkan dengan cepat oleh anggota maka hubungan kerja antar anggota organisasi akan semakin baik, kualitas kerja meningkat dan setiap anggota dapat memberikan hasil kerja terbaiknya.
2. Komunikasi internal mampu menginformasikan anggota tentang apa yang terjadi dalam organisasi mereka. Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama untuk mempersiapkan diri terhadap informasi terbaru baik informasi yang baik maupun yang buruk.
3. Komunikasi internal membantu organisasi untuk merespon perubahan, situasi krisis dan lain-lain secara cepat dan efisien.
4. Komunikasi internal memudahkan pengambilan tindakan untuk pemecahan masalah karena tersedianya saluran komunikasi bagi setiap anggota organisasi untuk menyampaikan ide-ide dan pendapat mereka.
5. Komunikasi internal menciptakan iklim keterbukaan dalam organisasi. Bila setiap orang merasa memiliki akses terhadap informasi apapun yang mereka inginkan dan butuhkan, dan dapat berbicara kepada siapa saja dalam organisasi tentang apa saja, hal itu akan membangun hubungan baik antar sesama anggota,

menciptakan kepercayaan, mengurangi kecemburuan dan munculnya isu-isu tidak penting karena merasa tidak aman.

6. Komunikasi internal menciptakan atmosfer kolejal dan membuat organisasi sebagai tempat yang menyenangkan untuk bekerja. Komunikasi internal yang baik memungkinkan penyelesaian masalah antar anggotanya dan tempat kerja menjadi menyenangkan.
7. Komunikasi internal menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi di mana anggota bekerja dan memberikan semangat kepada semua orang bahwa mereka bekerja untuk mencapai tujuan yang sama. Kombinasi keterbukaan dan mudahnya jalur komunikasi antar anggota menyebabkan setiap orang merasa menjadi bagian dari kesatuan yang kompak dan merasa bahwa semua ide dan pendapat mereka didengar dan dihargai.
8. Komunikasi internal menciptakan keadilan dan kesetaraan dalam organisasi. Dengan komunikasi internal yang baik setiap anggota akan merasa bahwa ia menjadi bagian dari suatu komunitas di mana setiap orang diperlakukan tanpa perbedaan.
9. Komunikasi internal menunjukkan penghargaan terhadap setiap anggota organisasi dengan cara menghargai ide-ide dan informasi yang mereka berikan.
10. Komunikasi internal memungkinkan organisasi mengetahui adanya masalah dan potensi masalah sehingga dapat segera diatasi. Kita tidak akan bisa mengatasi masalah bila kita tidak pernah mengetahui keberadaannya. Potensi masalah yang segera dikomunikasikan dapat dicegah agar tidak terjadi.

11. Komunikasi internal dapat mencegah tersebarnya gosip dengan cara menyampaikan informasi yang akurat secara terus menerus kepada anggota organisasi.
12. Komunikasi internal meningkatkan kinerja organisasi dengan cara identifikasi kemungkinan-kemungkinan praktek yang tidak efektif, adanya masalah dan hal lain oleh anggota organisasi, sehingga bisa diatasi dengan cara yang lebih baik.

Pada poin kedua dan ketiga pentingnya komunikasi internal dalam organisasi disebutkan bahwa setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama untuk mempersiapkan diri terhadap informasi terbaru baik informasi yang baik maupun yang buruk dan komunikasi internal membantu organisasi untuk merespon perubahan, situasi krisis dan lain-lain secara cepat dan efisien. Berdasarkan konsep tersebut peneliti selanjutnya menggunakan variabel kesiapan sebagai penghubung variabel pertama dan kedua untuk menjawab pertanyaan penelitian.

Kesiapan menurut (Chaplin, 2011) adalah tingkat perkembangan dari kematangan atau kedewasaan yang menguntungkan untuk mempraktekkan sesuatu. Menurut (Slameto, 2013) kesiapan adalah keseluruhan kondisi seseorang atau individu yang membuatnya siap untuk memberikan respon atau jawaban di dalam cara tertentu terhadap suatu situasi dan kondisi yang dihadapi. Menurut (Dalyono, 2010) kesiapan adalah kemampuan yang cukup baik fisik dan mental. Kesiapan fisik berarti tenaga yang cukup dan kesehatan yang baik, sementara kesiapan mental berarti memiliki minat dan motivasi yang cukup untuk melakukan suatu kegiatan. Menurut (Hamalik, 2008) kesiapan adalah tingkatan atau keadaan yang harus

dicapai dalam proses perkembangan perorangan pada tingkat pertumbuhan mental, fisik, sosial dan emosional.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, kesiapan adalah keseluruhan kondisi seseorang atau individu untuk menanggapi dan mempraktekkan suatu kegiatan yang mana sikap tersebut memuat mental, ketrampilan dan sikap yang harus dimiliki dan dipersiapkan selama melakukan kegiatan tertentu. Kesiapan sangat penting untuk memulai suatu pekerjaan karena dengan kesiapan pekerjaan apapun akan dapat teratasi dan memperoleh hasil yang baik.

1.5.3.6.Konsep Kinerja

Komunikasi internal meningkatkan kinerja organisasi dengan cara mengidentifikasi kemungkinan-kemungkinan praktek yang tidak efektif, adanya masalah dan hal lain oleh anggota organisasi. Kemungkinan timbulnya permasalahan yang akan muncul bisa diatasi dengan cara yang lebih baik.

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Dalam kamus besar bahasa Indonesia dinyatakan bahwa kinerja berarti: (1) sesuatu yang dicapai, (2) prestasi yang diperlihatkan, (3) kemampuan kerja. Pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua, yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi (Mangkunegara, 2013). Yang dimaksud dengan kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok. Dalam Permendikbud Nomor 107 Tahun 2013

menerjemahkan kinerja pegawai adalah prestasi atau kemampuan kerja yang diperlihatkan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

Pada dasarnya mengelola organisasi sebenarnya adalah mengelola berbagai ragam, sikap, dan kemampuan sumber daya manusia agar bekerja menuju satu tujuan yang direncanakan. Namun di dalam perjalanannya selalu ada kemungkinan terjadinya benturan karena adanya perbedaan kepentingan yang mengakibatkan prestasi kerja kurang optimal. Kinerja pegawai atau karyawan adalah seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada pencapaian visi dan misi organisasi.

Kinerja pegawai menjadi komponen penting dalam organisasi karena mempengaruhi seberapa banyak kontribusi karyawan kepada organisasi. Menurut Ertanto (2011) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya adalah:

- 1) Kepuasan kerja, jika seseorang merasa puas dalam bekerja maka ia akan semakin tinggi kinerjanya sebab ia akan bekerja dengan senang hati karena merasa puas.
- 2) Motivasi kerja, semakin tinggi motivasi kerja seorang karyawan maka dalam bekerja akan menghasilkan tingkat output yang semakin banyak berarti kinerja semakin meningkat.
- 3) Stress kerja, apabila dalam bekerja tingkat stress seorang karyawan tinggi maka akan menurunkan tingkat produktivitas atau kinerjanya.
- 4) Training, semakin baik training atau pelatihan yang diberikan sebuah perusahaan kepada karyawannya maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan yang bekerja di dalam perusahaan.

- 5) Gaji, jika gaji semakin tinggi maka seorang karyawan akan semakin meningkat kinerjanya sebab gaji diyakini memiliki pengaruh positif terhadap kinerja seseorang.
- 6) Tunjangan, semakin banyak jumlah dan jenis tunjangan yang diberikan sebuah perusahaan kepada karyawannya maka akan semakin meningkatkan kinerja mereka.
- 7) Lama bekerja, apabila seorang karyawan semakin lama bekerja dalam perusahaan yang sama biasanya akan semakin meningkatkan kinerjanya sebab ia sudah terbiasa dan semakin ahli dalam melakukan pekerjaannya.
- 8) Komunikasi, semakin baik proses komunikasi yang terjadi di dalam sebuah perusahaan akan semakin meningkatkan kinerja karyawannya.
- 9) Prestasi kerja, semakin tinggi prestasi kerja seorang karyawan maka akan semakin meningkatkan kinerjanya sebab orang tersebut semakin baik dan terampil dalam menjalankan tugasnya.
- 10) Promosi, jika promosi yang diberikan sebuah perusahaan kepada karyawannya baik maka akan semakin meningkatkan kinerja bawahannya karena ia semakin merasa bersemangat dalam melakukan pekerjaannya.

Variabel kinerja, yaitu persepsi tentang sejauh mana anggota organisasi merasa bahwa organisasi dapat dipercaya, mendukung, terbuka, menaruh perhatian, dan secara aktif meminta pendapat serta memberi penghargaan atas standar kinerja yang baik. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, sehingga akan dibahas sebagian dari faktor-faktor tersebut antara lain remunerasi dan komunikasi.

1.6. Hubungan antar variabel

1.6.1. Pengaruh strategi komunikasi terhadap kesiapan pegawai

Kebijakan remunerasi dalam program reformasi birokrasi adalah bentuk *reward* terhadap prestasi atau kerja keras suatu instansi dalam melaksanakan reformasi birokrasi, yang diberikan kepada pegawai sesuai dengan kinerjanya masing-masing. Remunerasi adalah penghasilan selain gaji yang diberikan kepada pegawai yang aktif berdasarkan kompetensi dan kinerja. Remunerasi menjadi kunci keberhasilan pelaksanaan reformasi birokrasi untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai sebagai imbalan atas kinerja yang memenuhi target sebagai perangsang motivasi pegawai demi peningkatan kinerja.

Carl J. Federick sebagaimana dikutip Leo Agustino (2008: 7) mendefinisikan kebijakan sebagai serangkaian tindakan/kegiatan yang diusulkan seseorang, kelompok atau pemerintah dalam suatu lingkungan tertentu dimana terdapat hambatan-hambatan (kesulitan-kesulitan) dan kesempatan-kesempatan terhadap pelaksanaan usulan kebijaksanaan tersebut dalam rangka mencapai tujuan tertentu. Pendapat ini juga menunjukkan bahwa ide kebijakan melibatkan perilaku yang memiliki maksud dan tujuan merupakan bagian yang penting dari definisi kebijakan, karena bagaimanapun kebijakan harus menunjukkan apa yang sesungguhnya dikerjakan daripada apa yang diusulkan dalam beberapa kegiatan pada suatu masalah.

Irfan Islamy sebagaimana dikutip Suandi (2010: 12) kebijakan harus dibedakan dengan kebijaksanaan. *Policy* diterjemahkan dengan kebijakan yang berbeda artinya dengan *wisdom* yang artinya kebijaksanaan. Pengertian

kebijaksanaan memerlukan pertimbangan pertimbangan lebih jauh lagi, sedangkan kebijakan mencakup aturan-aturan yang ada didalamnya. James E Anderson sebagaimana dikutip Islamy (2009: 17) mengungkapkan bahwa kebijakan adalah “*a purposive course of action followed by an actor or set of actors in dealing with a problem or matter of concern*” (Serangkaian tindakan yang mempunyai tujuan tertentu yang diikuti dan dilaksanakan oleh seorang pelaku atau sekelompok pelaku guna memecahkan suatu masalah tertentu).

Konsep kebijakan yang ditawarkan oleh Anderson ini menurut Budi Winarno (2007: 18) dianggap lebih tepat karena memusatkan perhatian pada apa yang sebenarnya dilakukan dan bukan pada apa yang diusulkan atau dimaksudkan. Selain itu konsep ini juga membedakan secara tegas antara kebijakan (*policy*) dengan keputusan (*decision*) yang mengandung arti pemilihan diantara berbagai alternatif yang ada.

Berdasarkan pendapat berbagai ahli tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa kebijakan adalah tindakan-tindakan atau kegiatan yang sengaja dilakukan atau tidak dilakukan oleh seseorang, suatu kelompok atau pemerintah yang di dalamnya terdapat unsur keputusan berupa upaya pemilihan diantara berbagai alternatif yang ada guna mencapai maksud dan tujuan tertentu.

Mazmanian dan Sabatier dalam (Wahab:1991) mendefenisikan implementasi sebagai pelaksanaan keputusan kebijakan dasar, biasanya dalam bentuk undang-undang, namun dapat pula berbentuk perintah-perintah atau keputusan-keputusan eksekutif yang penting atau keputusan badan peradilan.

Lazimnya, keputusan tersebut mengidentifikasi masalah yang akan diatasi, menyebutkan secara tegas tujuan atau sasaran yang ingin dicapai, dan berbagai cara untuk mengatur proses implementasinya.

Menurut Edwar dalam (Abdalla:2010) ada empat variabel baik langsung atau tidak langsung yang mempengaruhi proses implementasi yaitu :

1. Komunikasi

Persyaratan utama bagi komunikasi kebijakan yang efektif adalah para pelaksana kebijakan mengetahui apa yang mereka kerjakan, hal ini menyangkut proses penyampaian informasi, kejelasan informasi dan konsistensi informasi yang disampaikan.

2. Disposisi

Disposisi atau sikap adalah watak dan karakteristik yang dimiliki oleh implementator seperti komitmen, kejujuran, sifat demokratis, karena sikap dari pelaksana kebijakan akan sangat berpengaruh dalam implementasi kebijakan.

3. Sumber Daya manusia

Kompetensi sumber daya manusia adalah kompetensi yang berhubungan dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik kepribadian yang mempengaruhi secara langsung terhadap kinerjanya (Wibowo, 2006).

4. Struktur Birokrasi

Rourke dalam (Nurbarani:2009) mendefenisikan birokrasi sebagai sistem administrasi dan pelaksanaan tugas keseharian yang terstruktur dalam sistem hirarki yang jelas, dilakukan dengan aturan tertulis (*written procedures*), dilakukan

oleh bagian tertentu yang terpisah dengan bagian lainnya, oleh orang-orang yang dipilih karena kemampuan dan keahlian di bidangnya.

Yudo mendefinisikan resistensi terhadap perubahan sebagai kecenderungan bagi pekerja untuk tidak ingin berjalan seiring dengan perubahan organisasi, baik oleh ketakutan individual atas sesuatu yang tidak diketahui atau kesulitan organisasional. Robbins dalam (Wibowo:2006) menyebutkan ada lima faktor yang menjadikan resistensi individual dan enam faktor resistensi Organisational dengan rincian sebagai berikut.

1) *Habits* (Kebiasaan)

Hidup ini sangat kompleks, tetapi tidak selalu memerlukan pertimbangan yang berbelit-belit, jika mendasarkan diri pada kebiasaan saja, akan tetapi, bila dihadapkan pada perubahan, maka kecenderungan merespons cara-cara yang sudah biasa akan menjadi sumber resistensi.

2) *Security* (keamanan)

Suatu perubahan akan mempengaruhi perasaan keamanan. Terutama bagi orang-orang yang sangat memerlukan jaminan keamanan. Orang yang kinerjanya rendah dan tidak kompetitif cenderung menolak perubahan. Mereka khawatir perubahan dapat menimbulkan ketidakpastian dan berdampak negatif terhadap kelangsungan masa depannya.

3) *Fear of The Unknown* (Ketakutan atas ketidaktahuan)

Perubahan dapat mengakibatkan perpindahan dari unit kerja yang satu ke unit kerja yang lain, dari suatu sistem yang sudah dikenal ke sistem baru yang belum dikenal. Hal tersebut menyebabkan ketidakpastian karena menukar dari yang sudah

diketahui kesesuatu yang belum dikenal sehingga mengakibatkan kekhawatiran dan ketidakamanan.

4) *Selective Information Processing* (Proses Informasi Selektif)

Individu membentuk dunianya melalui persepsinya. Sekali dibangun keamanan maka, akan menentang perubahan. Mereka mendengar apa yang ingin mereka dengar. Mereka mengabaikan informasi yang menentang dunia yang telah mereka bangun.

Visagie dan Steyn (2011) meneliti pengaruh kesiapan berubah, komitmen terhadap organisasi, dan komunikasi tentang perubahan organisasi terhadap perubahan dalam organisasi. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara ketiganya dengan penerapan perubahan organisasi. Dari ketiga variabel tersebut, komitmen terhadap organisasi memegang peran kunci dimana menurut mereka kesiapan berubah dan komunikasi tentang perubahan akan memiliki pengaruh terhadap penerapan perubahan jika disertai oleh komitmen terhadap organisasi yang kuat. Hal ini disebabkan oleh karena komitmen organisasi memegang peran dalam menahan pekerja untuk tetap berada dalam organisasi meskipun dalam periode ketidakpastian. Selain itu komunikasi tentang perubahan organisasi juga memegang pengaruh terhadap penerapan perubahan. Hal ini terjadi jika komunikasi yang disampaikan mempertimbangkan personal valence (keuntungan pribadi), yang merupakan dimensi kesiapan berubah. Hal ini menunjukkan bahwa komunikasi tentang perubahan dapat memiliki pengaruh positif terhadap kesiapan berubah, yang akhirnya akan mempengaruhi penerapan perubahan.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kebijakan remunerasi adalah sebuah tindakan metode pembayaran yang dirumuskan oleh pihak pengambil keputusan untuk mencapai tujuan transparansi keuangan yang mempengaruhi perilaku kesiapan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan peraturan yang baru dibuat.

1.6.2. Pengaruh pengetahuan terhadap kesiapan

Pengetahuan adalah hasil pengindraan manusia atau hasil tahu seseorang terhadap objek melalui indera yang dimilikinya (mata, hidung, telinga, dan sebagainya) (Notoatmodjo, 2010). Darvill & Powell (2003) mengemukakan bahwa ilmu pengetahuan dapat memberikan rasa aman kepada manusia.

Pengetahuan tentang remunerasi dapat didefinisikan sebagai pandangan seseorang dalam hal ini adalah tenaga kependidikan Universitas Negeri Semarang tentang kebijakan remunerasi yang didapat melalui penglihatan, pendengaran, pengamatan, dan pengetahuannya, yang kemudian ditafsirkan menjadi suatu kesimpulan. Pengetahuan tentang kebijakan remunerasi dapat diperoleh melalui sosialisasi yang dilakukan oleh instansi.

Pengetahuan tenaga kependidikan tentang kebijakan remunerasi mempengaruhi kesiapan untuk mempraktekkan aturan-aturan terkait remunerasi. Semakin detail pengetahuan tenaga kependidikan tentang remunerasi yang pernah mereka lihat, yang pernah mereka amati, dan yang pernah mereka dengar akan menjadikan tenaga kependidikan lebih siap untuk melakukan tugas dan

tanggungjawab pekerjaan yang sejalan dengan aturan-aturan remunerasi.

1.6.3. Pengaruh kesiapan terhadap kinerja

Menurut (Weiner, 2009) kesiapan organisasi untuk berubah mengacu pada komitmen anggota organisasi untuk berubah dan kepercayaan dirinya untuk melaksanakan perubahan organisasi. Sedangkan menurut (Rafferty, Jimmieson, & Armenakis, 2013) kesiapan kelompok kerja dan organisasi terhadap perubahan merupakan kesamaan rasa individu dalam organisasi karena adanya proses interaksi sosial yang menciptakan kesatuan pemikiran sehingga berdampak pada fenomena kolektif di tingkat yang lebih tinggi. Menurut Weiner (2009) kesiapan organisasi untuk berubah terdiri dari *change commitment* (komitmen untuk berubah) dan *change efficacy* (kepercayaan terhadap kemampuan untuk berubah). *Change commitment* merupakan keyakinan bersama individu dalam organisasi untuk melakukan perubahan karena adanya kesadaran bahwa perubahan yang akan dilakukan akan bermanfaat baik bagi individu secara pribadi maupun bagi organisasi. Sedangkan *change efficacy* merupakan keyakinan bersama individu dalam organisasi bahwa secara kolektif individu dalam organisasi mampu melakukan perubahan.

Change commitment dan *change efficacy* secara kontekstual saling terkait dan dipengaruhi oleh *change valence* (manfaat perubahan bagi organisasi) yaitu sekumpulan penilaian dari anggota organisasi mengenai manfaat perubahan bagi organisasi, *informational assessment* (pengukuran informasi) yaitu sejauh mana

anggota organisasi mampu mengidentifikasi kesenjangan antara kondisi organisasi saat ini dan kondisi yang diharapkan saat perubahan dilaksanakan dalam tiga dimensi yaitu kebutuhan tugas, persepsi terhadap sumber daya organisasi dan faktor situasional, serta *possible contextual factors* (faktor kontekstual yang memungkinkan) yang terdiri dari *organizational culture* (budaya organisasi), *politics and procedures* (kebijakan dan prosedur), *past experience* (pengalaman masa lampau), *organizational resources* (kesiapan sumber daya organisasi), dan *organizational structure* (struktur organisasi). Kelima faktor tersebut dapat mempengaruhi kesiapan organisasi untuk berubah melalui *change valence* dan *informational assessment*.

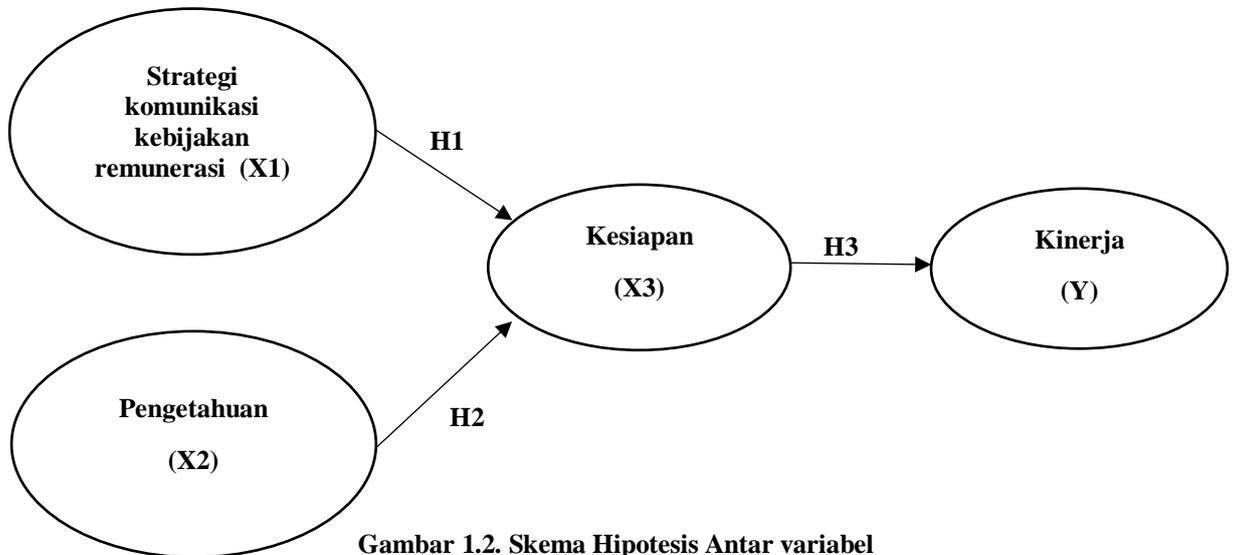
Weiner (2009) menyebutkan bahwa menurut teori sosial kognitif, jika tingkat kesiapan organisasi untuk berubah tinggi maka anggota organisasi akan dengan mudah bersedia melaksanakan perubahan tersebut. Dengan demikian anggota organisasi dengan sendirinya mampu menginisiasi dirinya untuk melaksanakan perubahan (*initiation*), gigih dalam melaksanakan perubahan (*persistence*) dan menunjukkan sikap kooperatif pada setiap upaya pelaksanaan perubahan (*cooperative behavior*). Namun hal ini belum cukup untuk mensukseskan perubahan tanpa adanya pelaksanaan perubahan yang efektif (*implementation effectiveness*).

Menurut Varkey dan Antonio (2010:2) salah satu indikasi dari kesiapan untuk berubah adalah adanya ketertarikan karyawan mengenai isu perubahan. Dengan adanya ketertarikan maka karyawan akan peduli pada rencana perubahan yang akan dilakukan. Namun jika karyawan belum tahu mengenai isu perubahan

maka dapat dipastikan bahwa karyawan belum memiliki bayangan akan seperti apa perubahan yang terjadi sehingga tidak dapat menentukan sikap mengenai ketertarikannya maupun sikap yang lain mengenai isu perubahan yang dalam hal ini adalah remunerasi.

Menurut Armenakis (1999), kesiapan berubah tampak dalam keyakinan, sikap, dan intensi yang menyangkut perubahan apa yang perlu dilakukan dan kemampuan organisasi untuk secara sukses melakukan perubahan tersebut. Sejalan dengan pernyataan diatas, perubahan harus diikuti dengan kapasitas organisasi untuk berubah dan menyesuaikan diri dengan lingkungan secara cepat dan efektif agar mampu tetap bertahan (Slocum, J. W., & Hellriegel, 2009). Knickerbocker dan McGregor (1991) menyatakan bahwa untuk meningkatkan usaha kooperatif dan efisiensi dalam perusahaan, perubahan harus diterima oleh pekerja sebagai hal yang penting dan beralasan. Bernerth (2004) menemukan bahwa faktor keberhasilan perubahan organisasi adalah kesiapan karyawan dalam berubah. Sejalan dengan Bernerth, Holt (2007) mengemukakan bahwa individu dengan kesiapan berubah yang lebih tinggi akan lebih berpegang pada perubahan yang dilakukan dan menunjukkan dukungan yang lebih baik.

Dari telaah teori dan studi empiris dapat dikemukakan suatu hubungan antara komunikasi kebijakan remunerasi terhadap kesiapan, pengetahuan dan kinerja pegawai dalam gambaran kerangka konseptual sebagai berikut:



Gambar 1.2. Skema Hipotesis Antar variabel

1.7. Hipotesis

Hipotesis adalah pernyataan sebagai jawaban sementara atas pertanyaan penelitian yang harus diuji validitasnya secara empiris. Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, hipotesis yang dirumuskan pada penelitian ini adalah:

H1 = Strategi komunikasi kebijakan remunerasi berpengaruh terhadap kesiapan

H2 = Pengetahuan berpengaruh terhadap kesiapan

H3 = Kesiapan berpengaruh terhadap kinerja

1.8. Operasional Konsep

Operasional konsep bersifat memberikan arti kepada suatu variabel

dengan menetapkan kegiatan-kegiatan atau tindakan-tindakan yang perlu untuk mengukur variabel tersebut. Definisi operasional ini akan memberikan batasan atau ciri suatu variabel dengan merinci hal-hal yang harus dikerjakan oleh peneliti untuk mengukur variabel tersebut.

Definisi operasional yang akan diidentifikasi dapat dilihat melalui uraian di bawah ini:

Tabel 1.6.
Definisi operasional

No	Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
1	Strategi komunikasi adalah paduan dari perencanaan komunikasi (<i>communication planning</i>) dan manajemen komunikasi (<i>communication management</i>) untuk mencapai suatu tujuan (Effendy, 2003)	Komunikasi yang dilakukan	1. Bentuk komunikasi yang dilakukan 2. Teknik komunikasi yang digunakan 3. Waktu dan jumlah penggunaan media 4. Metode yang digunakan	Likert
2.	Kesiapan individu untuk berubah merupakan suatu sikap komprehensif yang secara simultan dipengaruhi oleh isi (apa yang berubah), proses (bagaimana perubahan diimplementasikan), konteks (lingkungan dimana perubahan	<i>Self-Efficacy</i> (rasa percaya terhadap kemampuan diri)	Keyakinan karyawan tentang kemampuannya untuk menerapkan perubahan yang diinginkan	Likert
		<i>Management Support</i> (dukungan manajemen)	Karyawan merasa bahwa pemimpin dan manajemen dalam organisasi memiliki komitmen dan mendukung pelaksanaan	Likert

	terjadi), dan individu (karakteristik individu yang diminta untuk berubah) yang terlibat di dalam suatu perubahan (Holt, Armenakis, Feild, & Harris, 2007)		perubahan yang diusulkan	
		<i>Disrepancy</i> (ketidaksesuaian)	Karyawan akan meyakini adanya alasan yang logis untuk berubah dan adanya kebutuhan untuk perubahan yang diusulkan	Likert
		<i>Appropriateness</i> (Ketepatan untuk melakukan perubahan)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keyakinan karyawan bahwa perubahan yang diusulkan akan tepat bagi Organisasi 2. Keyakinan karyawan bahwa organisasi akan mendapatkan keuntungan dari penerapan perubahan 3. Karyawan berfokus pada manfaat dari perubahan bagi perusahaan 	Likert
		<i>Personal Benefit</i> (Manfaat bagi individu)	Karyawan merasa bahwa ia akan memperoleh manfaat dari pelaksanaan perubahan yang diusulkan	Likert
3.	Pengetahuan adalah bagaimana melakukan sesuatu, baik dari melengkapi latihan-latihan yang cukup hingga memecahkan masalah-masalah baru (Suwanto, 2010)	Pengetahuan faktual	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengetahuan terminologi 2. Pengetahuan detail 	Likert
		Pengetahuan konseptual	<ol style="list-style-type: none"> 1. pengetahuan klasifikasi dan kategori 2. pengetahuan prinsip dan general 3. pengetahuan teori, model dan struktur 	Likert

		Pengetahuan prosedural	<ol style="list-style-type: none"> 1. pengetahuan keahlian dan algoritma 2. pengetahuan teknik dan metode 3. pengetahuan kriteria untuk menentukan prosedur yang tepat 	Likert
		Pengetahuan metakognitif	<ol style="list-style-type: none"> 1. pengetahuan strategis 2. pengetahuan tugas kognitif 3. pengetahuan kontekstual 4. pengetahuan kondisional 5. pengetahuan diri 	Likert
4	Kinerja pegawai adalah prestasi atau kemampuan kerja yang diperlihatkan oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan fungsinya (Mangkunegara, 2013)	Atribut individu	<ol style="list-style-type: none"> 1. kemampuan 2. keahlian 3. latar belakang 	Likert
		Upaya kerja (<i>work effort</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. persepsi 2. attitude 3. personality 4. pembelajaran 5. motivasi 	Likert
		Dukungan organisasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. sumber daya 2. kepemimpinan 3. penghargaan 4. struktur organisasi 	Likert

1.9. Metode Penelitian

1.9.1. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode berpikir kuantitatif, yaitu pendekatan yang menekankan pada pengujian teori Fusi melalui pengukuran variabel-variabel

penelitian yang diwujudkan dalam angka dan melakukan analisis data dengan prosedur statistik. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini diperoleh dengan menyebar kuesioner untuk memperoleh data yang berisi daftar berisi rangkaian pertanyaan mengenai sikap aparatur sipil negara di Universitas Negeri Semarang khususnya di bagian tenaga kependidikan tentang penerimaan kebijakan remunerasi. Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan data yang diperoleh dari kuesioner kepada aparatur sipil negara tenaga kependidikan di Universitas Negeri Semarang sebagai responden.

Menurut tujuannya, penelitian ini adalah penelitian eksplanatif yaitu penelitian yang menjelaskan hubungan antara dua variabel atau lebih untuk menguji hipotesis. Format eksplanasi di maksud untuk menjelaskan hubungan, perbedaan atau pengaruh suatu variabel dengan variabel yang lain. Karena itu penelitian eksplanasi menggunakan sampel dan hipotesis (Sugiyono, 2010). Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh kebijakan remunerasi terhadap pengetahuan, kesiapan, dan kinerja aparatur sipil negara di Universitas Negeri Semarang.

Menurut waktu pengumpulan data, penelitian ini adalah penelitian *Cross Sectional*, yaitu yaitu suatu penelitian untuk mempelajari dinamika korelasi antara faktor-faktor risiko dengan efek dengan cara pendekatan, observasi, atau pengumpulan data sekaligus pada suatu saat (*point time approach*).

1.9.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek tertentu yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2010). Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling* dimana subjek penelitian ini tidak homogen dan berstrata secara proporsional.

Subjek dalam penelitian ini adalah tenaga kependidikan Aparatur Sipil Negara (ASN) aktif di Universitas Negeri Semarang sejumlah 455 orang yang terdiri dari 7 ASN golongan I, 135 ASN golongan II, 284 ASN golongan III, dan 29 ASN golongan IV. Sedangkan berdasarkan Nomogram Henry King, penentuan jumlah sampel dari jumlah populasi sebanyak 455 ASN adalah 198 ASN dengan taraf kesalahan 5%. Sedangkan untuk menentukan sampel dari masing-masing golongan secara proporsional adalah sebagai berikut:

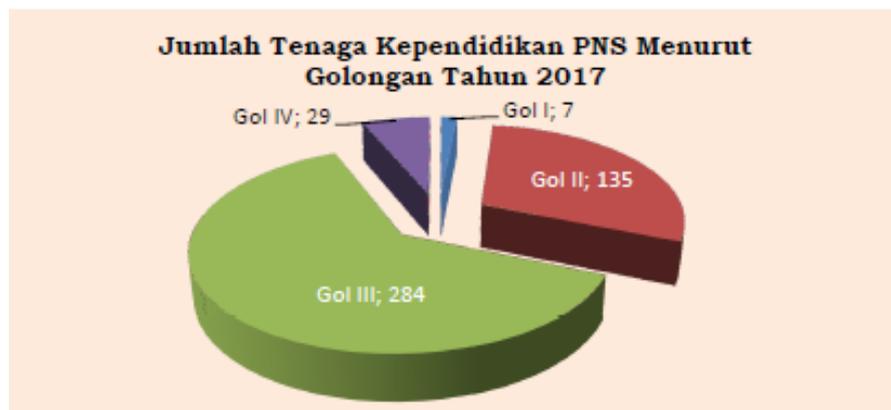
$$\text{Golongan I} = 7/455 \times 198 = 3,05 = 3$$

$$\text{Golongan II} = 135/455 \times 198 = 58,74 = 59$$

$$\text{Golongan III} = 284/455 \times 198 = 123,58 = 123$$

$$\text{Golongan IV} = 29/455 \times 198 = 12,61 = 13$$

$$\text{Jumlah} = 198$$



Gambar 1.3. Jumlah tenaga kependidikan ASN menurut golongan tahun 2017 (sumber : Laporan Tahunan Rektor 2018)

1.9.3. Jenis Data/Sumber Data

Sumber data yang diambil dalam penelitian ini berasal dari :

- Data primer, yaitu data yang diperoleh langsung dari tenaga kependidikan ASN Universitas Negeri Semarang
- Data sekunder, yaitu data yang diperoleh secara tidak langsung dari obyek penelitian yaitu sumber-sumber tertulis yang terdapat dalam buku-buku literatur, jurnal, dan referensi lainnya yang berhubungan dengan strategi komunikasi kebijakan publik, remunerasi, kinerja dan organisasi.

1.9.4. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan peneliti untuk memperoleh data yang diperlukan dalam sebuah penelitian. Data yang diperoleh akan digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian dan membuat rumusan kesimpulan. Untuk

memperoleh data yang baik dan benar dibutuhkan beberapa teknik pengumpulan data, antara lain:

1. Observasi. Menurut Karl Weick (dalam Rakhmat, 2012) observasi merupakan pemilihan, pengubahan, pencatatan, dan pengodean serangkaian perilaku dan suasana yang berkenaan dengan organisme *in situ* sesuai dengan tujuan-tujuan empiris. Dalam penelitian ini observasi bisa diartikan teknik pengumpulan data dengan melakukan pengamatan secara langsung terhadap obyek yang diteliti.
2. Dokumentasi, yaitu teknik pengumpulan data dengan menelaah data yang didapat baik dari hasil observasi, penyebaran kuisioner, maupun data dari referensi tertulis yang berkaitan dengan obyek penelitian.
3. Kuisioner, yaitu teknik pengumpulan data dengan menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden yang menjadi sampel penelitian. Penelitian ini menggunakan pengukuran ordinal dengan skala pengukuran skala likert. Skala likert merupakan skala yang sering digunakan dalam penelitian survey dengan pernyataan sikap atau tanggapan lain sehubungan dengan kategori tingkat ordinal (misal, setuju, tidak setuju) yang diperingkatkan sepanjang kontinum. Skala ini juga disebut dengan *summated-rating* atau skala aditif karena nilai atau skor seseorang pada skala dihitung dengan jumlah tanggapan yang ia berikan (Neuman, 2013).

1.9.5. Analisa dan Interpretasi Data

Dalam penelitian ini analisis data menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS). PLS adalah model persamaan Structural Equation Modeling (SEM) yang

berbasis komponen atau varian. Menurut Ghazali (2006), PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas atau teori sedangkan PLS lebih bersifat predictive model. PLS merupakan metode analisis yang powerful (Ghozali, 2006), karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Misalnya, data harus terdistribusi normal, sampel tidak harus besar. Selain dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori.

PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. Variabel laten adalah variabel yang tidak bisa diukur secara langsung dan memerlukan beberapa indikator (variabel manifest/variabel observed) sebagai proksi. Dalam PLS variabel independen sering disebut juga variabel eksogen, sedangkan variabel dependen dapat disebut juga variabel endogen. PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif dan formatif. Dalam penelitian ini menggunakan indikator reflektif karena variabel laten mempengaruhi indikatornya (Ghozali, 2006).

Tujuan PLS adalah membantu peneliti untuk tujuan prediksi. Model formalnya mendefinisikan variabel laten adalah linear agregat dari indikator-indikatornya. Weight estimate untuk menciptakan komponen skor variabel laten didapat berdasarkan bagaimana inner model (model struktural yang menghubungkan antar variabel laten) dan outer model (model pengukuran yaitu hubungan antara indikator dengan konstraknya) dispesifikasi Ghazali (2006) Estimasi parameter yang didapat dengan PLS dapat dikategorikan menjadi tiga. Pertama, adalah weight estimate yang digunakan untuk menciptakan skor variabel laten. Kedua, mencerminkan estimasi

jalur (path estimate) yang menghubungkan variabel laten dan antar variabel laten dan indikatornya (loading). Ketiga, berkaitan dengan means dan lokasi parameter (nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten. Untuk memperoleh ketiga estimasi ini, PLS menggunakan proses iterasi tiga tahap dan setiap tahap iterasi menghasilkan estimasi. Tahap pertama, menghasilkan weight estimate, tahap kedua menghasilkan estimasi untuk inner model dan outer model, dan tahap ketiga menghasilkan estimasi means dan lokasi (Ghozali, 2006).

1.9.6. Model Pengukuran atau Outer Model

Model ini digunakan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas dari indikator. Indikator dalam penelitian ini adalah reflektif karena indikator variabel laten mempengaruhi indikatornya, yaitu:

1. Convergent validity :

Convergent validity mengukur besarnya korelasi antara konstruk dengan variabel laten. Dalam evaluasi *convergent validity* dari pemeriksaan individual item reliability, dapat dilihat dari *standardized loading factor*. *Standardize loading factor* menggambarkan besarnya korelasi antar setiap item pengukuran (indikator) dengan konstraknya. Korelasi dapat dikatakan valid apabila memiliki nilai $> 0,5$

2. Discriminant validity

Evaluasi selanjutnya adalah melihat dan membandingkan antara *discriminant validity* dan *square root of average variance extracted* (akar AVE). *Discriminant validity* dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika

korelasi konstruk dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka akan menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok yang lebih baik daripada ukuran blok lainnya. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar 0,50 (Fornell dan Larcker, 1981 dalam Ghazali, 2006). Berikut ini rumus menghitung AVE:

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)}$$

Dimana λ_i adalah component loading ke indikator dan $\text{var}(\epsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$.

Jika semua indikator di *standardized*, maka ukuran ini sama dengan *average communalities* dalam blok. Pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reabilitas *component score* variabel laten dan hasil lebih konservatif di bandingkan dengan *composite reability* (ρ_c). Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar 0,50.

3. Composite reability

Dengan menggunakan output yang dihasilkan PLS maka *composite reability* dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$\rho_c = \frac{(\sum \lambda_i)^2}{(\sum \lambda_i)^2 + \sum \text{var}(\epsilon_i)}$$

Dimana λ_i adalah *component loading* ke indikator dan $\text{var}(\epsilon_i) = 1 - \lambda_i^2$. Nilai dari *composite reability* harus diatas 0,60

4. Cronbach Alpha

Dalam PLS, uji reliabilitas diperkuat dengan adanya *cronbach alpha* dimana konsistensi setiap jawaban diujikan. *Cronbach alpha* dikatakan baik apabila $\alpha \geq 0,5$ dan dikatakan cukup apabila $\alpha \geq 0,3$.

1.9.7. Model Struktural/Structural Inner Model

Inner model (inner relation, structural model dan substantive theory) menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square test* untuk *predictive relevance* dan uji t serta signifikansi dari koefisien parameter jalur struktural. Hasil R-square sebesar 0,67; 0,33 dan 0,19 untuk variabel laten endogen (*variabel dependen*) dalam model struktural mengindikasikan bahwa model substansial, moderat dan lemah.

Pengaruh besarnya f^2 dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

$$f^2 = \frac{R^2_{include} - R^2_{exclude}}{1 - R^2_{include}}$$

Dimana : $R^2_{include}$ dan $R^2_{exclude}$ adalah R-square dari variabel laten dependen ketika *predictor* variabel laten digunakan atau dikeluarkan didalam persamaan *structural*.

Nilai f^2 sama dengan 0,02 , 0,15 , dan 0,35.

Disamping melihat nilai R-square, model PLS juga dievaluasi dengan melihat *Q-square predictive relevance* untuk mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Nilai Q-square lebih besar dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model mempunyai nilai *predictive relevance*, sedangkan nilai Q-square kurang dari 0 (nol) menunjukkan bahwa model kurang memiliki *predictive relevance*.

1.9.8. Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis, nilai *t-statistic* yang dihasilkan dari output PLS dibandingkan dengan nilai t-tabel, output PLS merupakan estimasi variabel laten yang merupakan linier agregat dari indikator. Hipotesis yang digunakan adalah sebagai berikut

- a. $H_0 : b_i = 0$, artinya suatu variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.
- b. $H_a : b_i > 0$, artinya suatu variabel independen berpengaruh positif terhadap variabel dependen.

Kriteria pengujian dengan tingkat signifikansi (α) = 0,05 ditentukan sebagai berikut:

- a. Apabila $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$, maka H_0 ditolak dan H_a diterima
- b. Apabila $t \text{ hitung} < t \text{ tabel}$, maka H_0 diterima dan H_a ditolak

Dalam penelitian ini dapat dirumuskan hipotesisnya adalah sebagai berikut:

H₀ : Tidak ada hubungan antara strategi komunikasi kebijakan remunerasi dengan kesiapan, pengetahuan dan kinerja pegawai

H_a : Ada hubungan antara strategi komunikasi kebijakan remunerasi dengan kesiapan, pengetahuan dan kinerja pegawai