

BAB III

**PENGARUH STRATEGI KOMUNIKASI KEBIJAKAN REMUNERASI,
PENGETAHUAN, DAN KESIAPAN TERHADAP KINERJA ASN
UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG**

Pengambilan data dilakukan dengan memberikan secara langsung kuesioner tersebut kepada responden dan dilanjutkan dengan pengumpulan data dengan cara yang sama yaitu mendatangi responden yang telah diberi kuesioner penelitian. Objek penelitian adalah tenaga kependidikan ASN Universitas Negeri Semarang. Hasil pengumpulan data melalui kuesioner untuk tenaga kependidikan disajikan dalam tabel 3.1 berikut ini:

Tabel 3.1
Rekap hasil pengumpulan data kuesioner tenaga kependidikan

Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
Kuesioner yang disebar	198	100
Kuesioner yang kembali	198	100
Kuesioner yang tidak kembali	0	0
Kuesioner tidak memenuhi syarat	0	0
Kuesioner yang memenuhi syarat	198	100

Sumber: Data primer diolah, 2019

Tabel 3.1 menunjukkan bahwa total keseluruhan kuesioner yang telah disebar kepada responden sebanyak 198 kuesioner. Dari total kuesioner yang telah disebar, sebanyak 198 kuesioner atau 100% telah diisi dan dikembalikan oleh

responden. Angka 100% kuesioner dikembalikan dan memenuhi syarat dapat dicapai karena peneliti adalah bagian dari populasi responden tenaga kependidikan, sehingga memungkinkan untuk mengontrol penyebaran, proses pengisian dan pengumpulan kembali kuesioner oleh responden.

Fungsi dari deskripsi responden adalah mengetahui gambaran umum responden yang meliputi golongan, jenis kelamin, dan lama bekerja di Universitas Negeri Semarang. Tabel 3.2 dibawah menunjukkan dari 198 responden tenaga kependidikan terdapat 89 responden perempuan (44,94%) dan 109 responden laki-laki (55,05%). Berdasarkan pendidikan terakhir, responden tenaga kependidikan terdiri dari lulusan SMA berjumlah 62 orang (31,31%); D3 berjumlah 11 orang (5,55%); S1 sebanyak 95 orang (47,97%); dan S2 sebanyak 30 orang (15,15%). Dapat diketahui bahwa responden memiliki pangkat/golongan I/juru sebanyak 3 orang (1,51%); II/Pengatur sebanyak 59 orang (29,79%); golongan III/penata sebanyak 123 orang (62,12%); dan 52 orang (26,26%) bergolongan IV. Diketahui responden dengan masa kerja 1 - 5 tahun sebanyak 15 orang (7,57%); 6 - 10 tahun sebanyak 39 orang (19,69%); 11 - 15 tahun sebanyak 69 orang (34,84%); 16 – 20 tahun sebanyak 23 orang (11,61%) dan 50 orang (25,25%) memiliki masa kerja lebih dari 21 tahun.

Tabel 3.2
Deskripsi Responden

Data	Jumlah Orang	Persentase (%)
Jenis Kelamin:	198	100
Perempuan	89	44,94
Laki-laki	109	55,05
Pendidikan terakhir:	198	100
SMA	62	31,31
D3	11	5,55
S1	95	47,97
S2	30	15,15
Lama bekerja:	198	100
1 - 5 tahun	15	7,57
6 -10 tahun	39	19,69
11 – 15 tahun	69	34,84
16 – 20 tahun	23	11,61
> 21 tahun	50	25,25
Golongan PNS:	198	100
Golongan I	3	1,51
Golongan II	59	29,79
Golongan III	123	62,12
Golongan IV	52	26,26

Sumber: Data primer diolah, 2019

3.1. Deskripsi Jawaban Responden terhadap Penelitian

Tujuan dari ditampilkannya data deskripsi jawaban ini adalah untuk menunjukkan data secara statistik sehingga dapat memberikan informasi mengenai keadaan responden yang dijadikan objek penelitian dan memberikan informasi mengenai keadaan yang berkaitan dengan variabel penelitian yaitu strategi komunikasi, pengetahuan, kesiapan, dan kinerja. Kuesioner yang telah diisi oleh responden kemudian diolah menjadi data penelitian. Jawaban responden memiliki

nilai jawaban terendah 1 (satu) dan tertinggi 5 (lima). Distribusi dari kategori tanggapan responden untuk masing-masing variabel adalah sebagai berikut:

3.1.1. Deskripsi Variabel Strategi Komunikasi (X1)

Strategi komunikasi adalah paduan dari perencanaan komunikasi (*communication planning*) dan manajemen komunikasi (*communication management*) untuk mencapai suatu tujuan. Responden diminta kesediaannya untuk menjawab pertanyaan seputar strategi komunikasi. Pertanyaan ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh strategi komunikasi berpengaruh kepada tenaga kependidikan untuk menerima kebijakan remunerasi. Variabel strategi komunikasi diukur dalam 11 (sebelas) item pertanyaan. Hasil tanggapan terhadap variabel strategi komunikasi diuraikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 3.3.
Analisis variabel strategi komunikasi

Indikator	Tanggapan Responden															Mean
	STS			TS			N			S			SS			
	F	skor	%	F	skor	%	F	skor	%	F	skor	%	F	skor	%	
X1.1	4	4	2.02	43	86	21.72	66	198	33.33	75	300	37.88	10	50	5.05	3,22
X1.2	4	4	2.02	36	72	18.18	39	117	19.70	96	384	48.48	23	115	11.62	3,49
X1.3	6	6	3.03	30	60	15.15	53	159	26.77	90	360	45.45	19	95	9.60	3,43
X1.4	4	4	2.02	18	36	9.09	53	159	26.77	102	408	51.52	21	105	10.61	3,60
X1.5	0	0	0.00	18	36	9.09	43	129	21.72	110	440	55.56	27	135	13.64	3,74
X1.6	0	0	0.00	25	50	12.63	44	132	22.22	113	452	57.07	16	80	8.08	3,61
X1.7	1	1	0.51	30	60	15.15	61	183	30.81	94	376	47.47	12	60	6.06	3,43
X1.8	0	0	0.00	11	22	5.56	54	162	27.27	103	412	52.02	30	150	15.15	3,77
X1.9	0	0	0.00	7	14	3.54	35	105	17.68	125	500	63.13	31	155	15.66	3,91
X1.10	0	0	0.00	44	88	22.22	60	180	30.30	84	336	42.42	10	50	5.05	3,30
X1.11	32	32	16.16	116	232	58.59	47	141	23.74	3	12	1.52	0	0	0.00	2,11

Sumber: Data primer diolah, 2019

Hasil dari penelitian tersebut disajikan sebagai berikut:

1. Sebanyak 42,92% tenaga kependidikan mengetahui informasi tentang remunerasi sedangkan 23,73% mengaku tidak paham tentang remunerasi, sementara sisanya sebanyak 33,33% bersikap netral.
2. Tenaga kependidikan sebanyak 60,10% merasa cukup menerima informasi tentang remunerasi secara detail sedangkan 20,20% lainnya merasa kurang menerima informasi tentang remunerasi dan sisanya sebanyak 19,69% bersikap netral.
3. Sebanyak 55,05% tenaga kependidikan dapat menerima informasi perubahan aturan remunerasi dengan baik sedangkan 18,18% tidak menerima informasi perubahan aturan dengan baik dan 26,76% bersikap netral.

4. Edaran resmi tentang remunerasi berhasil memberikan informasi yang jelas bagi 62,12% tenaga kependidikan sedangkan 10,10% tenaga kependidikan memperoleh informasi tidak melalui edaran resmi dan 26,76% lainnya bersikap netral.
5. Percakapan sehari-hari dengan rekan kerja juga memberikan dampak informasi tentang remunerasi bagi 69,19% tenaga kependidikan sedangkan 9,09% tidak menerima informasi tentang remunerasi dari percakapan dengan rekan kerja dan 21,17% tenaga kependidikan bersikap netral.
6. Sebanyak 65,15% tenaga kependidikan menganggap sosialisasi yang dilakukan instansi cukup memberikan pijakan sebelum remunerasi betul-betul diaplikasikan sedangkan 12,62% tenaga kependidikan menganggap sosialisasi yang dilakukan belum cukup dan 22,22% sisanya bersikap netral.
7. Sebanyak 53,53% tenaga kependidikan merasa jumlah sosialisasi yang dilakukan instansi sudah cukup sebelum aturan remunerasi diaplikasikan sedangkan 15,65% menganggap jumlah sosialisasi belum cukup dan 30,80% lainnya bersikap netral.
8. Jumlah media sosialisasi kebijakan remunerasi sudah cukup bagi 67,17% tenaga kependidikan sedangkan 5,55% menganggap media sosialisasi belum cukup dan 27,27% lainnya bersikap netral.
9. Sebanyak 78,78% tenaga kependidikan mengetahui informasi remunerasi melalui sosialisasi sedangkan 3,53% tidak mengetahui informasi remunerasi melalui sosialisasi dan 17,67% lainnya bersikap netral.

10. Sebanyak 47,47% tenaga kependidikan telah membaca peraturan rektor tentang remunerasi sedangkan 22,22% belum membaca dan 30,30% lainnya menjawab netral.
11. Sebanyak 1,51% tenaga kependidikan mengetahui informasi remunerasi melalui rekan kerja dibandingkan membaca peraturan tertulis sedangkan 74,74% tidak setuju dengan pernyataan ini dan 23,73% lainnya menjawab netral.

Tahap selanjutnya untuk memperoleh gambaran secara universal mengenai variabel strategi komunikasi (X1), maka disusun tabel akumulasi. Penyusunan tabel akumulasi didasarkan pada skor observasi terendah dan tertinggi dibagi jumlah kelas. Untuk melakukan pengelompokan data, perlu diketahui terlebih dahulu jarak intervalnya dengan menggunakan rumus pengukuran interval sebagai berikut:

$$I = \frac{R}{K}$$

I = Lebar interval

R = Rentang, skor tertinggi – skor terendah

K = Kelas

Interval untuk kategorisasi variabel iklim strategi komunikasi didapatkan dengan cara penghitungan berikut:

$$I = \frac{55-11}{5} = 8,8$$

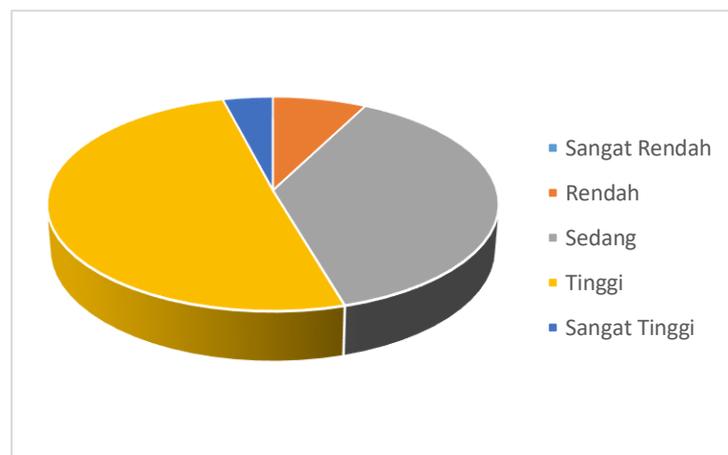
Berdasarkan penghitungan di atas, kategorisasi pada variabel strategi komunikasi disusun sebagai berikut:

Tabel 3.4.
Kategorisasi variabel strategi komunikasi

Interval Nilai	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
11 – 19,7	Sangat rendah	0	0
19,8 – 28,5	Rendah	15	7,57
28,6 – 37,3	Sedang	75	37,88
37,4 – 46,1	Tinggi	100	50,51
46,2 – 55	Sangat tinggi	8	4,04
Total		198	100

Dari tabel 3.4 dapat diketahui 8 orang responden masuk dalam kategori sangat tinggi, 100 orang dalam kategori tinggi, 75 orang responden masuk dalam kategori sedang dan 15 orang di kategori rendah. Hal ini menunjukkan bahwa responden berpendapat Universitas Negeri Semarang sudah melakukan strategi komunikasi yang baik dalam melakukan sosialisasi kebijakan remunerasi.

Gambar 3.1. Persentase Responden Berdasarkan Strategi Komunikasi Kebijakan Remunerasi (X1)



3.1.2. Deskripsi Variabel Pengetahuan (X2)

Pengetahuan adalah kumpulan informasi yang didapat dari pengalaman atau sejak lahir yang menjadikan seseorang itu tahu akan sesuatu. Responden diminta kesediaannya untuk menjawab pertanyaan seputar pengetahuan. Pertanyaan ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh pengetahuan berpengaruh kepada kesiapan tenaga kependidikan untuk menerima kebijakan remunerasi. Variabel pengetahuan diukur dalam 7 (tujuh) item pertanyaan. Hasil tanggapan terhadap variabel pengetahuan diuraikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 3.5.
Analisis variabel pengetahuan

Indikator	Tanggapan Responden															Mean
	STS			TS			N			S			SS			
	F	skor	%	F	skor	%	F	skor	%	F	skor	%	F	skor	%	
X2.1	0	0	0.00	4	8	2.02	20	60	10.10	127	508	64.14	47	235	23.74	4,10
X2.2	3	3	1.52	39	78	19.70	66	198	33.33	83	332	41.92	7	35	3.54	3,26
X2.3	16	16	8.08	77	154	38.89	65	195	32.83	38	152	19.19	2	10	1.01	2,66
X2.4	12	12	6.06	82	164	41.41	69	207	34.85	33	132	16.67	2	10	1.01	2,65
X2.5	11	11	5.56	65	130	32.83	63	189	31.82	55	220	27.78	4	20	2.02	2,88
X2.6	0	0	0.00	5	10	2.53	37	111	18.69	133	532	67.17	23	115	11.62	3,88
X2.7	0	0	0.00	1	2	0.51	3	9	1.52	90	360	45.45	104	520	52.53	4,50

Sumber: Data primer diolah, 2019

Hasil dari penelitian tersebut disajikan sebagai berikut:

1. Sebanyak 87,87% tenaga kependidikan mengetahui definisi tentang remunerasi sedangkan 2,02% tenaga kependidikan tidak betul-betul mengetahui definisi tentang remunerasi dan 10,10% menjawab netral.

2. Sebanyak 45,45% tenaga kependidikan mengetahui aturan dan tata cara pelaksanaan remunerasi sedangkan 21,21% tidak mengetahui dan 33,33% sisanya menjawab netral.
3. Kemampuan menghitung jumlah remunerasi masing-masing tenaga kependidikan oleh sebanyak 20,20% sedangkan jumlah tenaga kependidikan yang tidak mampu menghitung jumlah remunerasinya sendiri sebanyak 46,96% dan 32,82% menjawab netral.
4. Tenaga kependidikan yang bisa menghitung poin remunerasi sendiri hanya sebanyak 17,17% sedangkan 47,47% lainnya menyatakan tidak bisa menghitung poin remunerasi sendiri dan 34,84% menjawab netral.
5. Sebanyak 29,79% tenaga kependidikan menyatakan bisa membandingkan jumlah remunerasi masing-masing individu sedangkan 38,38% menyatakan tidak bisa membandingkan jumlah remunerasi yang diterima dan 31,81% menjawab netral.
6. Jumlah tenaga kependidikan yang mengarsip surat tugasnya sendiri adalah 78,78% sedangkan 2,52% tenaga kependidikan tidak mengarsip surat tugasnya sendiri dan 18,68% sisanya menjawab netral.
7. Untuk item pertanyaan pembuatan sasaran kinerja pegawai hampir semuanya menjawab membuat setiap tahunnya yaitu sebesar 97,97% dan sisanya menjawab netral dan tidak pernah membuat.

Secara umum tanggapan responden terhadap pernyataan yang ada dalam kuesioner variabel pengetahuan memperoleh nilai rata-rata 3,42 dari 198 responden dengan 7 item pernyataan. Artinya responden berpendapat bahwa

pengetahuan memiliki kategori tinggi. Hal ini didukung oleh hasil pengukuran variabel pengetahuan yang akan dijelaskan sebagai berikut dengan mengitung jarak interval terlebih dahulu. Interval untuk kategorisasi variabel pengetahuan didapatkan dengan cara penghitungan berikut:

$$I = \frac{35-7}{5} = 5,6$$

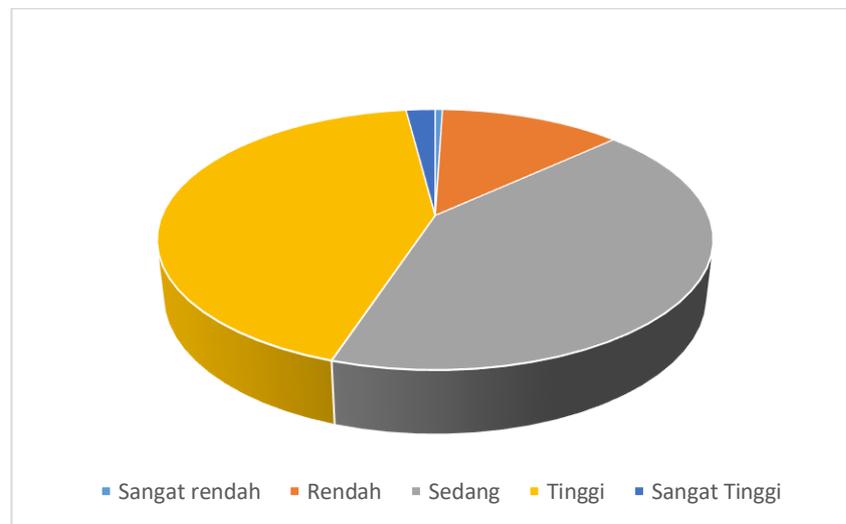
Berdasarkan penghitungan di atas, kategorisasi pada variabel pengetahuan disusun sebagai berikut:

Tabel 3.6.
Kategorisasi variabel pengetahuan

Interval Nilai	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
11 – 12,5	Sangat rendah	1	0,50
12,6 – 18,1	Rendah	25	12,63
18,2 – 23,7	Sedang	83	41,92
23,8 – 29,3	Tinggi	85	42,93
29,4 - 35	Sangat tinggi	4	2,02
Total		198	100

Dari tabel 3.6 dan gambar 3.2 dapat diketahui 4 orang responden masuk dalam kategori sangat tinggi, 85 orang dalam kategori tinggi, 83 orang responden masuk dalam kategori sedang dan 25 orang di kategori rendah dan 1 orang dalam kategori sangat rendah. Hal ini menunjukkan bahwa pengetahuan akan kebijakan remunerasi di Universitas Negeri Semarang cenderung tinggi.

Gambar 3.2. Persentase Responden Berdasarkan Variabel Pengetahuan (X2)



3.1.2. Deskripsi Variabel Kesiapan (X3)

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. Responden diminta kesediaannya untuk menjawab pertanyaan seputar kesiapan. Pertanyaan ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kesiapan berpengaruh kepada kinerja tenaga kependidikan setelah menerima kebijakan remunerasi. Variabel kesiapan diukur dalam 15 (lima belas) item pertanyaan. Hasil tanggapan terhadap variabel kesiapan diuraikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 3.7.
Analisis variabel kesiapan

Indikator	Tanggapan Responden															Mean
	STS			TS			N			S			SS			
	F	skor	%	F	skor	%	F	skor	%	F	skor	%	F	skor	%	
Z1.1	0	0	0.00	3	6	1.52	54	162	27.27	126	504	63.64	15	75	7.58	3,77
Z1.2	0	0	0.00	1	2	0.51	9	27	4.55	111	444	56.06	77	385	38.89	4,33
Z1.3	0	0	0.00	3	6	1.52	23	69	11.62	125	500	63.13	47	235	23.74	4,09
Z1.4	1	1	0.51	3	6	1.52	25	75	12.63	118	472	59.60	51	255	25.76	4,09
Z1.5	1	1	0.51	1	2	0.51	11	33	5.56	125	500	63.13	60	300	30.30	4,22
Z1.6	0	0	0.00	2	4	1.01	29	87	14.65	126	504	63.64	41	205	20.71	4,04
Z1.7	13	13	6.57	73	146	36.87	106	318	53.54	5	20	2.53	1	5	0.51	2,54
Z1.8	38	38	19.19	96	192	48.48	62	186	31.31	2	8	1.01	0	0	0.00	2,14
Z1.9	13	13	6.57	99	198	50.00	85	255	42.93	1	4	0.51	0	0	0.00	2,37
Z1.10	4	4	2.02	50	100	25.25	135	405	68.18	8	32	4.04	1	5	0.51	2,76
Z1.11	0	0	0.00	2	4	1.01	20	60	10.10	134	536	67.68	42	210	21.21	4,09
Z1.12	0	0	0.00	13	26	6.57	56	168	28.28	110	440	55.56	19	95	9.60	3,68
Z1.13	0	0	0.00	3	6	1.52	45	135	22.73	121	484	61.11	29	145	14.65	3,89
Z1.14	1	1	0.51	8	16	4.04	56	168	28.28	116	464	58.59	17	85	8.59	3,71
Z1.15	5	5	2.53	21	42	10.61	86	258	43.43	75	300	37.88	11	55	5.56	3,33

Sumber: Data primer diolah, 2019

Hasil dari penelitian tersebut disajikan sebagai berikut:

1. Sebanyak 71,21% tenaga kependidikan merasa mampu untuk mengikuti aturan remunerasi sedangkan yang menjawab tidak setuju hanya sebesar 1,51% dan 27,27% menjawab netral.
2. Sebanyak 94,94% tenaga kependidikan siap untuk meningkatkan kinerja, sedangkan 0,5% menjawab tidak siap dan 4,54% menjawab tidak siap meningkatkan kinerja
3. Jumlah tenaga kependidikan yang selalu siap mengikuti perubahan tentang sistem penggajian adalah sebesar 86,86% sedangkan 1,51% menjawab tidak siap dan sisanya sebesar 11,61% menjawab netral.

4. Sebanyak 85,35% tenaga kependidikan mengatakan bahwa Unnes telah memberikan fasilitas kepada pegawai untuk meningkatkan kinerja, sedangkan 2,02% menjawab tidak ada fasilitas untuk meningkatkan kinerja dan 12,62% menjawab netral.
5. Sebanyak 93,43% responden menyatakan bahwa pimpinan masing-masing memberikan peluang kepada staf untuk bekerja dengan lebih baik, sedangkan 1,01% menjawab tidak ada peluang untuk bekerja dengan lebih baik dan 5,55% menjawab netral
6. Dalam hal pelatihan untuk peningkatan kinerja pegawai sebesar 84,34% responden menjawab Unnes telah melakukannya sedangkan 1,01% responden menjawab tidak adanya pelatihan dan 14,64% menjawab netral.
7. Sebanyak 43,43% responden menjawab bahwa mereka setuju dengan aturan remunerasi sedangkan 0,3% menjawab tidak setuju dengan aturan remunerasi dan 53,53% menjawab netral
8. Bagi 67,67% responden remunerasi dapat menjamin kesejahteraan pegawai, sedangkan 1,01% menjawab remunerasi tidak menjamin kesejahteraan pegawai dan 31,31% menjawab netral.
9. Sebanyak 56,56% responden menyatakan bahwa aturan remunerasi tidak memberatkan pegawai, sedangkan 0,5% menjawab aturan remunerasi memberatkan pegawai dan 42,92% menjawab netral.
10. Sebanyak 22,72% responden tidak memilih pembayaran honorarium secara langsung tetapi memilih remunerasi, sedangkan 4,54% responden memilih pembayaran honorarium secara langsung dan 68,18% menjawab netral.

11. Sebanyak 88,88% responden menyatakan bahwa mereka harus mengikuti perubahan peraturan untuk mewujudkan Unnes menjadi lebih baik, sedangkan 1,01% tidak setuju untuk mengikuti perubahan peraturan dan 10,10% bersikap netral.
12. Sebanyak 65,15% responden menyatakan bahwa remunerasi meningkatkan jumlah pendapatan pribadi, sedangkan 6,56% mengatakan remunerasi tidak berpengaruh pada pendapatan pribadi dan 28,28% bersikap netral.
13. Sebanyak 75,75% responden setuju untuk lebih disiplin dalam bekerja dengan adanya aturan remunerasi, sedangkan 1,51% tidak setuju dengan adanya korelasi remunerasi dengan disiplin kerja dan 22,72% bersikap netral.
14. Sebanyak 67,17% responden menyatakan aturan remunerasi mengakibatkan individu jujur dalam bekerja, sedangkan 4,54% responden tidak setuju dengan pernyataan tersebut dan 28,28% bersikap netral.
15. Sebanyak 43,43% responden merasakan keadilan dalam pembagian tugas kerja setelah adanya remunerasi, sedangkan 13,13% responden tidak setuju dengan pernyataan tersebut dan 43,43% bersikap netral.

Secara umum tanggapan responden terhadap pernyataan yang ada dalam kuesioner variabel pengetahuan memperoleh nilai rata-rata 3,54 dari 198 responden dengan 15 item pernyataan. Artinya responden berpendapat bahwa kesiapan memiliki kategori tinggi. Hal ini didukung oleh hasil pengukuran variabel kesiapan yang akan dijelaskan sebagai berikut dengan mengitung jarak interval

terlebih dahulu. Interval untuk kategorisasi variabel kesiapan didapatkan dengan cara penghitungan berikut:

$$I = \frac{75-15}{5} = 12$$

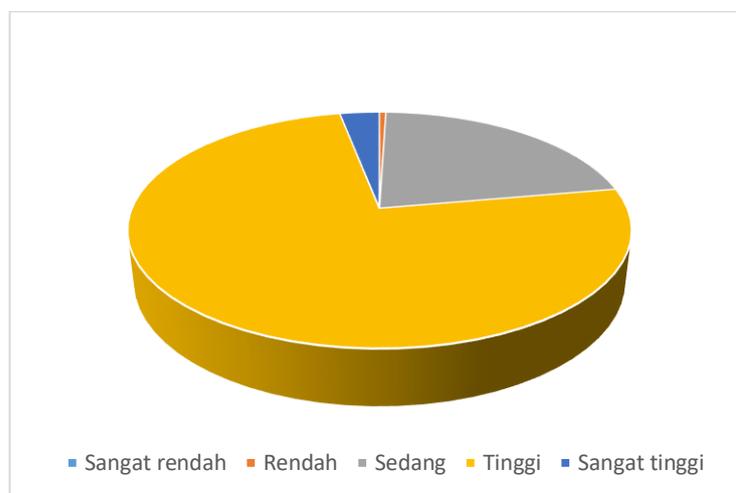
Berdasarkan penghitungan di atas, kategorisasi pada variabel pengetahuan disusun sebagai berikut:

Tabel 3.8.
Kategorisasi variabel kesiapan

Interval Nilai	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
15 – 26	Sangat rendah	0	0
27 – 38	Rendah	1	0,50
39 – 50	Sedang	43	21,72
51 – 62	Tinggi	148	74,75
63 – 75	Sangat tinggi	6	3,03
Total		198	100

Dari tabel 3.8 dapat diketahui 6 orang responden masuk dalam kategori sangat tinggi, 148 orang dalam kategori tinggi, 43 orang responden masuk dalam kategori sedang dan 1 orang di kategori rendah. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kesiapan akan kebijakan remunerasi di Universitas Negeri Semarang cenderung tinggi.

Gambar 3.3. Persentase Responden Berdasarkan Variabel Kesiapan (X3)



3.1.3. Deskripsi Variabel Kinerja (Y)

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. Responden diminta kesediaannya untuk menjawab pertanyaan seputar kinerja. Pertanyaan ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar peningkatan kinerja yang terjadi sebagai akibat strategi komunikasi yang dilakukan Unnes untuk menerapkan peraturan remunerasi. Variabel kinerja diukur dalam 6 (enam) item pertanyaan. Hasil tanggapan terhadap variabel kinerja diuraikan pada tabel di bawah ini:

Tabel 3.9.
Analisis variabel kinerja

Indikator	Tanggapan Responden															Mean
	STS			TS			N			S			SS			
	F	skor	%	F	skor	%	F	skor	%	F	skor	%	F	skor	%	
KN1.1	0	0	0.00	6	12	3.03	41	123	20.71	133	532	67.17	18	90	9.09	3.82
KN1.2	0	0	0.00	2	4	1.01	6	18	3.03	156	624	78.79	34	170	17.17	4.12
KN1.3	0	0	0.00	2	4	1.01	14	42	7.07	160	640	80.81	22	110	11.11	4.02
KN1.4	0	0	0.00	1	2	0.51	10	30	5.05	160	640	80.81	27	135	13.64	4.08
KN1.5	0	0	0.00	1	2	0.51	18	54	9.09	155	620	78.28	24	120	12.12	4.02
KN1.6	0	0	0.00	4	8	2.02	15	45	7.58	134	536	67.68	45	225	22.73	4.11

Sumber: Data primer diolah, 2019

Hasil dari penelitian tersebut disajikan sebagai berikut:

1. Sebanyak 76,26% responden menyatakan bahwa kualitas pekerjaan mereka selalu baik, sedangkan 3,03% responden menyatakan kualitas pekerjaan mereka tidak baik dan 20,70% lainnya menjawab netral.
2. Sebanyak 95,95% responden melakukan pekerjaan sesuai dengan prosedur instansi, sedangkan 1,01% tidak melakukan pekerjaan sesuai prosedur instansi dan 3,03% menjawab netral.
3. Responden yang mengerjakan tugas sesuai kualitas yang diinginkan instansi adalah sebesar 91,91%, sedangkan yang tidak sesuai standar adalah sebesar 1,01% dan 7,07% menjawab netral.
4. Jumlah responden yang selalu mengikuti prosedur universitas untuk menjaga kualitas pekerjaan adalah sebesar 94,44% sedangkan 0,5% tidak mengikuti prosedur universitas dan 5,05% menjawab netral.

5. Sebanyak 90,40% responden melakukan pekerjaan dengan teliti agar memiliki kinerja yang baik untuk universitas sedangkan 0,5% tidak setuju dengan pernyataan ini dan 9,09% bersikap netral.
6. Sebanyak 90,40% responden menyatakan bahwa kehadiran di tempat kerja berpengaruh pada penilaian kinerja individu, sedangkan 2,02% tidak setuju dengan pernyataan ini dan 7,57% menjawab netral.

Secara umum tanggapan responden terhadap pernyataan yang ada dalam kuesioner variabel pengetahuan memperoleh nilai rata-rata 4,03 dari 198 responden dengan 6 item pernyataan. Artinya responden berpendapat bahwa kinerja memiliki kategori tinggi. Hal ini didukung oleh hasil pengukuran variabel kinerja yang akan dijelaskan sebagai berikut dengan mengitung jarak interval terlebih dahulu. Interval untuk kategorisasi variabel kinerja didapatkan dengan cara penghitungan berikut:

$$I = \frac{30-6}{5} = 4,8$$

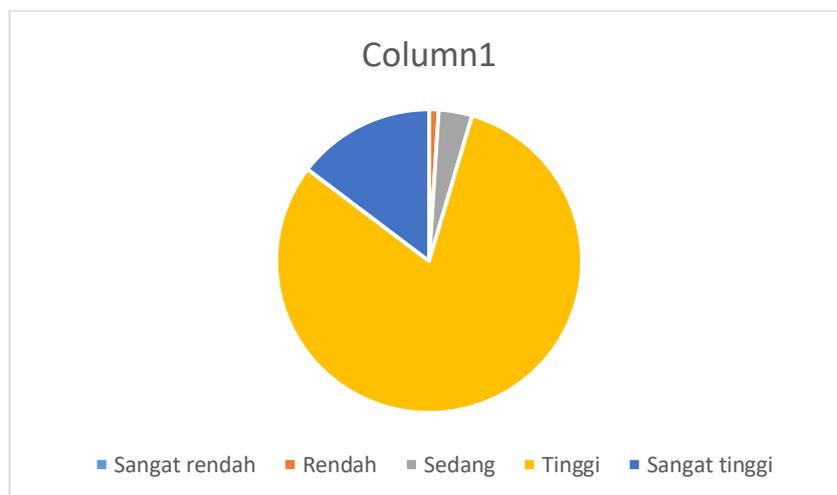
Berdasarkan penghitungan di atas, kategorisasi pada variabel pengetahuan disusun sebagai berikut:

Tabel 3.10.
Kategorisasi variabel kinerja

Interval Nilai	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
6 – 10,7	Sangat rendah	0	0
10,8 – 15,5	Rendah	2	1,01
15,6 – 20,3	Sedang	7	3,54
20,4 – 25,1	Tinggi	160	80,81
25,2 – 30	Sangat tinggi	29	14,65
Total		198	100

Dari tabel 3.10 dapat diketahui 29 orang responden masuk dalam kategori sangat tinggi, 160 orang dalam kategori tinggi, 7 orang responden masuk dalam kategori sedang dan 2 orang di kategori rendah. Hal ini menunjukkan bahwa variabel kinerja masuk dalam kategori tinggi.

Gambar 3.4. Persentase Responden Berdasarkan Variabel Kinerja (Y)



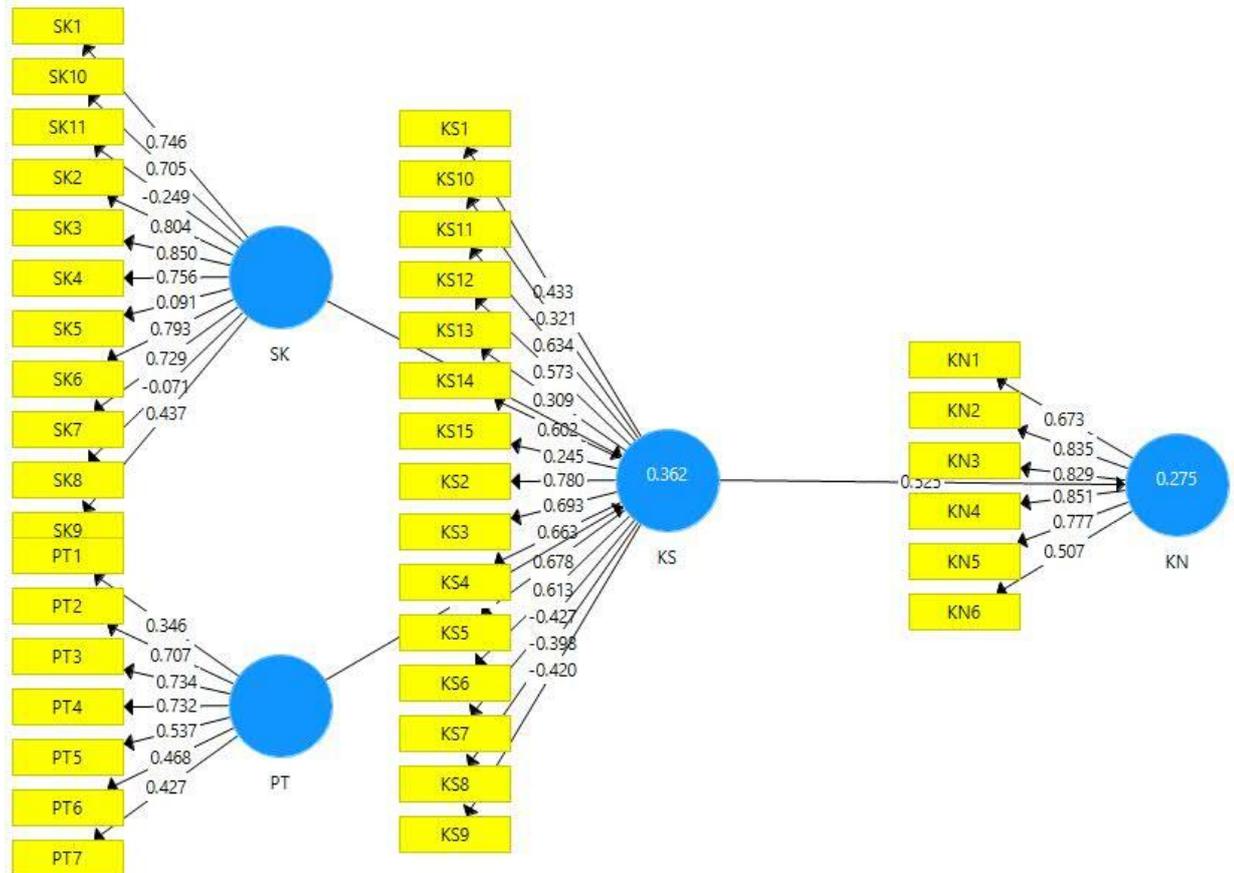
3.2. Evaluasi Model Pengukuran/Measurement Outer Model

Evaluasi model pengukuran adalah mengukur korelasi antara indikator dengan konstruk/variabel laten. Untuk mengukur validitas dan reliabilitas konstruk, dilakukan dengan melihat validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas konstruk (Ghozali 2008).

3.2.1. Validitas Konvergen (*Convergent Validity*)

Validitas konvergen bertujuan untuk mengetahui validitas setiap hubungan antara indikator dengan variabel latennya. Validitas konvergen (*convergent validity*) merujuk kepada derajat kesesuaian antara atribut hasil pengukuran alat ukur dan konsep-konsep teoretis yang menjelaskan keberadaan atribut-atribut dari variabel tersebut. Dari model pengukuran dengan refleksif indikator *convergent validity* dinilai berdasarkan korelasi antara item score atau component score. Validitas konvergen dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara skor item atau *component score* dengan skor variabel laten atau *construct score*.

Gambar 3.5.
Hasil perhitungan PLS Alogaritm Model Penelitian



Sumber : Hasil output SmartPLS 3.2.8., 2019

Tabel 3.11
Nilai Faktor Loading Responden

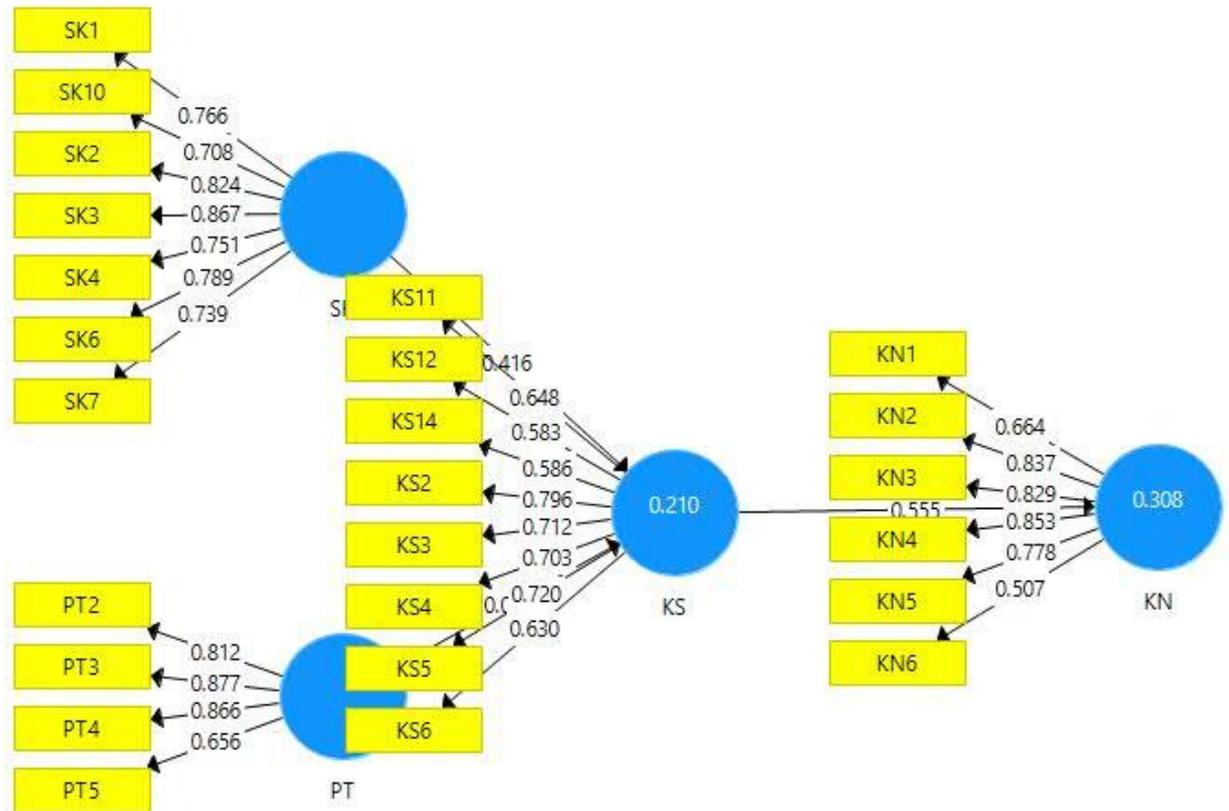
KONSTRUK	INDIKATOR	Outer loading
Strategi Komunikasi	SK1	0,746
	SK2	0,804
	SK3	0,850
	SK4	0,756
	SK5*)	0,091
	SK6	0,793
	SK7	0,729
	SK8*)	-0,071
	SK9*)	0,437
	SK10	0,705
	SK11*)	-0,249
Pengetahuan	PT1*)	0,346
	PT2	0,707
	PT3	0,734
	PT4	0,732
	PT5	0,537
	PT6*)	0,468
	PT7*)	0,427
Kesiapan	KS1*)	0,433
	KS2	0,780
	KS3	0,693
	KS4	0,663
	KS5	0,678
	KS6	0,613
	KS7*)	-0,427
	KS8*)	-0,398
	KS9*)	-0,420
	KS10*)	-0,321
	KS11	0,634
	KS12	0,573
	KS13*)	0,309
	KS14	0,602
	KS15*)	0,245
Kinerja	KN1	0,673
	KN2	0,835
	KN3	0,829
	KN4	0,851
	KN5	0,777
	KN6	0,507

Sumber: Hasil Output SmartPLS 3.2.8, 2019

Dari gambar 3.5 merupakan output dari program PLS v.3.2.8 dan tabel 3.11 diatas Nilai Faktor Loading Responden, beberapa indikator yang memiliki nilai faktor loading lebih rendah dari 0,5 yaitu indikator Strategi Komunikasi (SK5, SK8, SK9, SK11), Pengetahuan (PT1, PT6, PT7), dan Kesiapan (KS1, KS7, KS8, KS9, KS10, KS13, dan KS15). Nilai tersebut mengindikasikan indikator-indikator tersebut memiliki validitas yang rendah karena tidak sesuai dengan yang dipersyaratkan di atas 0,50. Karena nilai faktor loading lebih rendah dari 0,50 maka indikator tersebut didrop dari model.

Setelah eliminasi, hasil dari *outer loading* menunjukkan untuk keseluruhan item memiliki tingkat validitas yang tinggi yang dapat dilihat pada tabel 3.12.

Gambar 3.6.
Hasil perhitungan PLS Alogaritm Model Penelitian setelah Drop



Sumber: Hasil Output SmartPLS 3.2.8., 2019

Tabel 3.12
Nilai Faktor Loading Responden setelah Drop

KONSTRUK	INDIKATOR	<i>Outer loading</i>
Strategi Komunikasi	SK1	0,766
	SK2	0,824
	SK3	0,867
	SK4	0,751
	SK6	0,789
	SK7	0,739
	SK10	0,708
Pengetahuan	PT2	0,812
	PT3	0,877
	PT4	0,866
	PT5	0,656
Kesiapan	KS2	0.796
	KS3	0.712
	KS4	0.703
	KS5	0.720
	KS6	0.630
	KS11	0.648
	KS12	0.583
	KS14	0.586
Kinerja	KN1	0.664
	KN2	0.837
	KN3	0.829
	KN4	0.853
	KN5	0.778
	KN6	0.507

Sumber: Hasil Output SmartPLS 3.2.8, 2019

3.2.2. Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Tujuan menentukan *discriminant validity* adalah untuk membuktikan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok mereka lebih baik daripada ukuran pada blok lainnya. Ghazali (2008) menyebutkan bahwa *discriminant*

validity dari model pengukuran dengan refleksif indikator dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk.

Tabel 3.13
Nilai *cross loading*

Konstruk		Kinerja	Kesiapan	Pengetahuan	Strategi Komunikasi
Strategi Komunikasi	SK7	0.232	0.331	0.452	0.739
	SK6	0.188	0.356	0.483	0.789
	SK4	0.149	0.355	0.473	0.751
	SK3	0.184	0.459	0.626	0.867
	SK2	0.230	0.390	0.602	0.824
	SK10	0.134	0.251	0.574	0.708
	SK1	0.189	0.288	0.588	0.766
Pengetahuan	PT5	0.091	0.171	0.656	0.342
	PT4	0.112	0.248	0.866	0.569
	PT3	0.092	0.280	0.877	0.575
	PT2	0.179	0.361	0.812	0.664
Kesiapan	KS6	0.287	0.630	0.187	0.221
	KS5	0.414	0.720	0.204	0.269
	KS4	0.320	0.703	0.263	0.322
	KS3	0.313	0.712	0.271	0.332
	KS2	0.514	0.796	0.271	0.411
	KS14	0.354	0.586	0.268	0.353
	KS12	0.385	0.583	0.232	0.261
	KS11	0.347	0.648	0.151	0.239
Kinerja	KN6	0.507	0.383	0.113	0.180
	KN5	0.778	0.426	0.066	0.151
	KN4	0.853	0.459	0.084	0.172
	KN3	0.829	0.418	0.101	0.163
	KN2	0.837	0.481	0.143	0.186
	KN1	0.664	0.305	0.221	0.261

Sumber: Hasil Output SmartPLS 3.2.8, 2019

Dari hasil estimasi *cross loading* pada tabel 3.13 menunjukkan bahwa nilai korelasi konstruk dengan indikatornya lebih besar daripada nilai korelasi

dengan konstruk lainnya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk laten memprediksi indikator pada blok mereka lebih baik daripada indikator di blok lainnya.

Metode untuk menilai *discriminant validity* selain dengan melihat nilai *cross loading* adalah dengan melihat akar kuadrat dari AVE untuk setiap konstruk apakah lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya. Model memiliki validitas diskriminan yang baik jika akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk lebih besar dari korelasi antara dua konstruk di dalam model. Sebelum dibandingkan, terlebih dahulu harus dicari nilai dari AVE untuk masing-masing model. AVE yang baik, disyaratkan oleh Ghazali (2008) memiliki nilai lebih besar dari 0,50. Berikut akan disajikan tabel 4.13 nilai AVE beserta nilai akar kuadratnya untuk responden tenaga kependidikan.

Tabel 3.14
Nilai AVE dan Akar AVE

KONSTRUK	Average Variance Extracted (AVE)	AKAR AVE
Kinerja	0,570	0,755
Kesiapan	0,457	0,676
Pengetahuan	0,652	0,807
Strategi Komunikasi	0,608	0,780

Sumber: Hasil Output SmartPLS 3.2.8, 2019

Dari tabel 3.14 di atas, model menunjukkan bahwa terdapat nilai AVE yang lebih kecil dari 0,50 yakni 0,457 pada indikator kesiapan,. Hal ini tidak sesuai

dengan yang disyaratkan, sehingga perlu dilakukan dropping pada indikator dengan nilai terkecil yaitu KS12 dan KS14.

Tabel 3.15
Nilai AVE dan Akar AVE setelah dropping

KONSTRUK	Average Variance Extracted (AVE)	AKAR AVE
Kinerja	0,569	0,754
Kesiapan	0,535	0,731
Pengetahuan	0,652	0,807
Strategi Komunikasi	0,607	0,779

Sumber: Hasil Output SmartPLS 3.2.8, 2019

Setelah eliminasi dari tabel 3.15 di atas, model menunjukkan nilai AVE yang lebih besar dari 0,50 yakni terkecil 0,535. Hal ini telah sesuai dengan yang disyaratkan. Setelah diketahui nilai akar kuadrat dari AVE masing-masing konstruk, tahap selanjutnya membandingkan akar kuadrat AVE tersebut dengan korelasi antar konstruk dalam model. Untuk korelasi antar Konstruk dengan Nilai Akar Kuadrat AVE disajikan pada tabel 3.16.

Tabel 3.16
Korelasi antar Konstruk dengan Nilai Akar Kuadrat AVE

	Kinerja	Kesiapan	Pengetahuan	Strategi Komunikasi
Kinerja	0,754			
Kesiapan	0,516	0,732		
Pengetahuan	0,151	0,310	0,807	
Strategi komunikasi	0,236	0,419	0,693	0,779

Sumber: Hasil Output SmartPLS 3.2.8, 2019

Dari tabel di atas diketahui bahwa akar AVE untuk konstruk Kinerja yaitu 0,754 lebih tinggi daripada nilai korelasi Kinerja dengan konstruk lainnya. Nilai akar AVE konstruk Kesiapan yaitu 0,732 lebih tinggi daripada nilai korelasi Kesiapan dengan konstruk lainnya. Nilai akar AVE konstruk Pengetahuan yaitu 0,807 lebih tinggi daripada nilai korelasi Pengetahuann dengan konstruk lainnya. Nilai akar AVE konstruk Strategi Komunikasi yaitu 0,779 lebih tinggi daripada nilai korelasi Strategi Komunikasi dengan konstruk lainnya. Dapat disimpulkan bahwa konstruk dalam model memiliki validitas diskriminan yang cukup baik.

3.2.3. Composite Reliability

Pengujian lainnya untuk mengevaluasi *outer model* adalah dengan melihat reliabilitas konstruk variabel laten dengan dua kriteria yaitu *composite reliability* dan *cronbach alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliability* dan nilai *cronbach alpha* diatas 0,70. Berikut hasil *ouput* dari SmartPLS, Tabel 3.17 dan tabel 3.18

Tabel 3.17
Composite reliability

Konstruk	Composite Reliability
Kinerja	0,885
Kesiapan	0,873
Pengetahuan	0,881
Strategi komunikasi	0,915

Sumber: Hasil Output SmartPLS 3.2.8, 2019

Tabel 3.18
Cronbach Alpha

Konstruk	Cronbach Alpha
Kinerja	0,841
Kesiapan	0,826
Pengetahuan	0,823
Strategi komunikasi	0,892

Sumber: Hasil Output SmartPLS 3.2.8, 2019

Dari hasil di atas menunjukkan nilai *composite reliability* dan *cronbach alpha* untuk semua konstruk berada diatas 0,70. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memiliki reliabilitas yang baik.

3.3. Evaluasi Model Struktural/Structural Inner Model

Model struktural atau disebut juga *inner model* menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada *substantive theory*. Menilai *inner model* dapat dilakukan dengan cara melihat model struktural yang terdiri dari hubungan yang dihipotesiskan di antara konstruk-konstruk laten dalam model penelitian. Dengan menggunakan metode *Bootstrapping* pada SmartPLS, dapat

diperoleh kesalahan standar (*standard errors*), koefisien jalur (*path coefficients/S*), dan nilai T-Statistik.

Dengan teknik ini, peneliti dapat menilai signifikansi statistik model penelitian dengan menguji hipotesis untuk tiap jalur hubungan. Tabel 3.19 menunjukkan koefisien untuk tiap jalur hipotesis dan nilai T-Statistiknya yang diperoleh dari hasil output SmartPLS untuk responden tenaga kependidikan sebagai berikut:

Tabel 3.19
Koefisien Jalur dan T Statistik

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)
KS -> KN	0,516	0,522	0,072	7.186
PT -> KS	0,038	0,037	0,093	0.410
SK -> KS	0,393	0,405	0,082	4.805

Sumber: Hasil Output SmartPLS 3.2.8, 2019

Pada tabel 3.15 di atas dapat dilihat bahwa kesiapan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja PNS memiliki nilai koefisien jalur 0,516 dan signifikan pada p T 7,186 (T statistik > T tabel 2,00). Pengetahuan memiliki pengaruh positif terhadap kesiapan dengan koefisien jalur 0,038 dan namun tidak signifikan pada p T 0,410 (T statistik < T tabel 2,00). Strategi komunikasi memiliki pengaruh positif terhadap kesiapan dengan koefisien jalur 0,393 dan signifikan pada p T 4,805 (T statistik > T tabel 2,00).

Kekuatan untuk menjelaskan (*explanatory power*) yang dimiliki model, atau validitas nomologis (*nomological validity*), dapat dinilai dengan melihat *R-Square* (R²) dari konstruk-konstruk endogen atau variabel dependen yakni: variabel

kompetensi, variabel motivasi, variabel disiplin, variabel kepuasan kerja dan variabel remunerasi. Nilai *R-Square* di gunakan untuk menilai pengaruh variabel laten independen tertentu terhadap variabel laten dependen, apakah mempunyai pengaruh yang substantif. *R-Square* untuk konstruk-konstruk dependen menunjukkan nilai 0,305 untuk variabel kinerja (KN) dan 0,201 untuk variabel kesiapan (KS).

Tabel 3.20
Nilai *R squares*

	R Square	R Square Adjusted
KN	0,267	0,263
KS	0,177	0,168

Sumber: Hasil Output SmartPLS 3.2.8, 2019

3.4. Pengujian hipotesis

Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada *output result for inner weight* melalui proses *bootstrapping*. Pada tabel *path coefficients* yang perlu dilihat adalah nilai Original Sample (O) yang menunjukkan terjadinya hubungan positif atau negatif antar konstruk, dan t-statistik yang mengindikasikan signifikansi hubungan antar konstruk dengan membandingkannya dengan t tabel sebesar 2,00 yang merupakan nilai yang baku pada kesalahan menolak data sebesar 0.05, jika nilai t-statistik lebih besar dari t tabel pada 2,00 maka hipotesis diterima sebaliknya jika nilai t-statistik lebih kecil dari t tabel pada 2,00 maka hipotesis ditolak, (Ghazali, 2008).

Tabel 3.21
Rekapitulasi Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Tenaga Kependidikan		Hipotesis
	<i>Original Sample</i>	<i>t Statistics</i>	
Strategi komunikasi kebijakan remunerasi berpengaruh positif terhadap kesiapan	0,393	4,805	Diterima
Pengetahuan berpengaruh positif terhadap kesiapan	0,038	0,410	Ditolak
Kesiapan berpengaruh positif terhadap kinerja	0,516	7,186	Diterima

Sumber: Hasil Output SmartPLS v.3.2.8 diolah, 2019

Tabel 3.21 diatas adalah rekapitulasi dari pengujian hipotesis dari output *Bootstrapping Path Coefficients* dan diterima atau ditolaknya hipotesis berdasarkan besarnya *T statistics*.

3.4.1. Hubungan Strategi komunikasi dengan kesiapan

Dari hasil olah data menggunakan SmartPLS v.3.2.8 pada responden didapatkan nilai original sampel (O) yang merupakan nilai koefisien jalur dan nilai t statistik untuk menunjukkan signifikansinya pada tabel 3.19. Nilai original sample sebesar 0,393 dan t statistik 4,805 yang lebih besar daripada t tabel 2,00, sehingga dapat disimpulkan bahwa H1, strategi komunikasi berpengaruh positif terhadap kesiapan responden signifikan dan diterima.

3.4.2. Pengetahuan berpengaruh positif terhadap kesiapan

Dari hasil olah data menggunakan SmartPLS v.3.2.8 pada responden tenaga kependidikan didapatkan nilai original sampel (O) yang merupakan nilai koefisien jalur dan nilai t statistik untuk menunjukkan signifikansinya pada tabel 3.19. Nilai original sample kompetensi tenaga kependidikan sebesar 0,038 dan t-statistik 0,410 yang kurang daripada t-tabel 2,00, sehingga dapat disimpulkan bahwa H2, pengetahuan berpengaruh positif terhadap kesiapan untuk responden tidak signifikan dan ditolak.

3.4.3. Kesiapan berpengaruh positif terhadap kinerja

Dari hasil olah data menggunakan SmartPLS v.3.2.8 pada responden tenaga kependidikan didapatkan nilai original sampel (O) yang merupakan nilai koefisien jalur dan nilai t statistik untuk menunjukkan signifikansinya pada tabel 3.19. Nilai original sample disiplin tenaga kependidikan sebesar 0,516 dan t-statistik 7,186 yang lebih besar daripada t-tabel 2,00, sehingga dapat disimpulkan bahwa H3, kesiapan berpengaruh positif terhadap kinerja PNS tenaga kependidikan signifikan dan diterima.

3.5. Pembahasan

Model penelitian ini menghasilkan tiga hipotesis dan pengujian terhadap responden tenaga kependidikan ASN di Universitas Negeri Semarang. Ketiga hipotesis tersebut antara lain strategi komunikasi berpengaruh positif terhadap kesiapan diterima; pengetahuan berpengaruh positif terhadap kesiapan

tidak signifikan dan ditolak; dan kesiapan berpengaruh positif terhadap kinerja diterima. Pembahasan berikut ini bertujuan menjelaskan secara empiris hasil penelitian dan analisis pengaruhnya.

3.5.1. Pengaruh strategi komunikasi terhadap kesiapan

Hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini adalah strategi komunikasi berpengaruh positif terhadap kesiapan. Hasil analisis data menunjukkan nilai *t-statistic* antara strategi komunikasi dengan kesiapan adalah sebesar 4,805 sehingga nilainya lebih besar dari *t*-tabel atau $>2,00$. Hasil tersebut menunjukkan adanya signifikansi strategi komunikasi terhadap kesiapan. Tanda positif memberi arti bahwa semakin baik strategi komunikasi dalam menyampaikan pesan di suatu organisasi maka tingkat kesiapan pegawai untuk melakukan perubahan semakin tinggi, sebaliknya semakin buruk strategi komunikasi yang dilakukan dalam sebuah organisasi maka tingkat kesiapan pegawai semakin rendah.

Hasil analisis menunjukkan bahwa keberhasilan suatu strategi komunikasi tentang suatu perubahan kebiasaan ditentukan oleh terpenuhinya kebutuhan informasi yang didapat oleh tenaga kependidikan melalui sosialisasi maupun peraturan tertulis seperti surat edaran maupun peraturan rektor. Menurut Effendi (1993:301) strategi komunikasi adalah paduan dari perencanaan komunikasi (*communication planning*) dan manajemen komunikasi (*communication management*) untuk mencapai suatu tujuan. Strategi komunikasi yang dilakukan Unnes untuk memberlakukan peraturan remunerasi memberikan efek positif terhadap kesiapan.

Menurut Rosenberg (1983) remunerasi ialah upah dan semua bentuk manfaat finansial lainnya yang diberikan sebuah organisasi kepada pegawainya atas pekerjaan tertentu atau prestasi. Sedangkan menurut Komarrudin (1983) remunerasi ialah bentuk pemberian balas jasa atau hadiah tertentu atas jasa yang sudah dipergunakan. Mengacu pada definisi tersebut tujuan remunerasi karyawan secara umum ialah untuk memberi apresiasi terhadap pegawai atau tenaga kerja yang memiliki kinerja yang bagus dalam perusahaan. Menurut Pratama (2017) tujuan pemberian remunerasi adalah menjadi media meningkatkan kepuasan, motivasi kerja dan pemicu motivasi untuk tidak melanggar peraturan.

Berdasarkan tujuan dan definisi remunerasi tersebut, sosialisasi peraturan remunerasi seharusnya menjadi prioritas dalam sebuah instansi mengingat tujuan remunerasi melingkupi peningkatan sumber daya manusia dan mewujudkan tata kelola organisasi yang baik.

Menurut teori organisasi yang dikemukakan oleh Karl Weick menyatakan bahwa organisasi bukanlah susunan yang terbentuk oleh posisi dan peranan, tetapi oleh aktivitas komunikasi dan organisasi merupakan sesuatu yang dicapai manusia melalui komunikasi yang berkelanjutan. Strategi komunikasi yang digunakan Universitas Negeri Semarang dalam memperkenalkan sebuah peraturan resmi tentang remunerasi sama dengan upaya merubah pola pikir dan pola kerja tenaga kependidikan. Aktivitas komunikasi ini menentukan keberhasilan Universitas Negeri Semarang dalam menciptakan satu kesatuan organisasi dengan kinerja pelayanan yang optimal.

Keberhasilan sebuah strategi komunikasi juga menentukan interaksi komunikasi tenaga kependidikan di lingkungan Universitas Negeri Semarang. Interaksi yang membentuk sebuah organisasi terdiri atas sebuah tindakan (*interact*) atas sebuah pernyataan atau perilaku seorang individu. Sebuah interaksi melibatkan sebuah tindakan yang diikuti oleh sebuah respons dan sebuah interaksi ganda (*double interact*) terdiri atas sebuah respons dan selanjutnya sebuah penyesuaian atau tindak lanjut oleh orang yang pertama bertindak. Respons yang diberikan para tenaga kependidikan mengenai perubahan peraturan melalui hipotesis ini adalah positif.

Kegiatan berorganisasi di Universitas Negeri Semarang berfungsi untuk mengurangi ketidakpastian informasi mengenai penerapan remunerasi atau biasa disebut *equivocality* yang berarti ketidakpastian, kesulitan, ambiguitas dan kurangnya keterdugaan. Agenda-agenda sosialisasi maupun bentuk-bentuk peraturan tertulis merupakan upaya instansi untuk memberikan informasi sejelas-jelasnya guna mengurangi informasi yang bersifat samar atau ambigu pada beberapa tingkatan pegawai. Setiap usaha membagikan informasi memiliki kontribusi terhadap kesiapan masing-masing individu dalam menghadapi perubahan peraturan pembayaran honorarium. Tingkat *equivocality* yang dialami tiap tenaga kependidikan akan berbeda dalam setiap situasi tergantung pada tingkat pendidikan, lamanya bekerja maupun faktor lain tetapi seringkali cukup besar dan untuk menguranginya akan memerlukan implikasi organisasi yang besar.

Untuk lebih meningkatkan kesiapan tenaga kependidikan dalam menghadapi perubahan peraturan menurut Effendy (2009) dapat memperhatikan empat dimensi berikut ini antara lain:

1. Sasaran komunikasi yaitu mengetahui pasti siapa target informasi yang akan diberikan meliputi latar belakang pendidikan, lamanya masa kerja, usia, maupun faktor-faktor pendukung lainnya;
2. Media komunikasi yaitu seberapa banyak media promosi maupun sosialisasi yang digunakan instansi untuk dapat menyampaikan informasi kepada tenaga kependidikan. Berdasarkan hasil penelitian ini jumlah media informasi sudah cukup banyak menurut 67,17% responden yang menjawab;
3. Tujuan pesan yaitu memperjelas isi dari informasi yang disampaikan agar target dapat mengetahui dengan jelas pesan yang disampaikan;
4. Peranan komunikator harus lebih ditingkatkan untuk menjalin kedekatan dengan komunikan dan mengetahui kebutuhan informasi yang diinginkan.

Temuan pada penelitian ini mendukung penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ochurub, dkk (2012) yang menyatakan bahwa organisasi membutuhkan peningkatan kemampuan komunikasi dan pelatihan sebelum mengenalkan sebuah sistem baru dan organisasi membutuhkan persiapan yang matang, pendidikan pengenalan, komunikasi, dan kepemimpinan untuk menghasilkan perubahan yang berdampak positif.

3.5.2. Pengaruh pengetahuan terhadap kesiapan

Hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini adalah pengetahuan berpengaruh positif terhadap kesiapan. Hasil analisis data menunjukkan nilai *t-statistic* antara pengetahuan dengan kesiapan adalah sebesar 0,410 sehingga nilainya lebih kecil dari *t*-tabel atau $< 2,00$. Hasil tersebut berarti tidak adanya pengaruh yang signifikan antara pengetahuan terhadap kesiapan.

Pada statistik deskriptif mengindikasikan bahwa persepsi responden tentang pengetahuan adalah sangat tinggi, tetapi hasil pengujian tetap menunjukkan *t* statistik $<$ *t* tabel, hal ini karena bagi PNS tenaga kependidikan, pengetahuan tidak menjadi faktor penting untuk kesiapan tenaga kependidikan untuk meningkatkan kinerja. Dapat dilihat rendahnya jawaban responden karena beberapa faktor antara lain, tidak sesuainya tingkat pendidikan, latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja dengan apa yang dikerjakan; maupun sangat terbatasnya pelatihan untuk tenaga kependidikan.

Pengetahuan memainkan peran penting dalam mencapai organisasi tujuan strategis dan mendapatkan keunggulan kompetitif (Shirazi dkk, 2011). Dengan demikian pengetahuan seperti sumber daya lainnya perlu dikelola. Namun manajemen pengetahuan sering kekurangan infrastruktur yang memadai dan persyaratan yang diperlukan membuat pelaksanaannya sulit dan mahal.

Di Universitas Negeri Semarang, tenaga kependidikan diposisikan sebagai karyawan dengan pekerjaan sehari-hari yang bersifat konstan sehingga peningkatan kemampuan dan keahlian karyawan bukan menjadi prioritas utama seperti yang dilakukan pada dosen. Hal ini mengakibatkan terjadinya pola pikir

statis dan cenderung tidak berkembang menerima masukan atau tidak terjadi timbal balik. Hal tersebut terbukti pada penelitian ini bahwa variabel pengetahuan pengaruhnya kecil atau tidak berpengaruh sama sekali terhadap kesiapan tenaga kependidikan dalam memahami peraturan remunerasi.

Untuk menghadapi kondisi tersebut Universitas Negeri Semarang dapat meningkatkan kebijakan pengembangan sumber daya manusia seperti memperbanyak jumlah pendidikan dan pelatihan untuk tendik, seminar, penulisan artikel maupun studi lanjut; melakukan komunikasi secara terbuka terhadap peraturan apapun dengan dukungan organisasi dan manajemen; membagikan informasi yang berguna, tepat waktu dan memadai tentang remunerasi melalui dialog dan diskusi terbuka sehingga dapat mengurangi ketidakjelasan informasi, membentuk organisasi dan mengurangi pesimisme.

3.5.3. Pengaruh kesiapan terhadap kinerja

Hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini adalah kesiapan berpengaruh positif terhadap kinerja. Hasil analisis data menunjukkan nilai *t-statistic* antara pengetahuan dengan kesiapan adalah sebesar 7,186 sehingga nilainya lebih besar dari *t-tabel* atau $<2,00$. Hasil tersebut berarti adanya pengaruh yang signifikan antara kesiapan terhadap kinerja.

Temuan ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Muhdin, 2018) yang menyatakan bahwa tidak ada pengaruh antara kesiapan untuk berubah terhadap kinerja karyawan. Cummings, T. G., & Worley, (2001) menyatakan bahwa membentuk kesiapan untuk berubah pada individu merupakan

landasan utama bagi organisasi untuk mengatasi penolakan terhadap perubahan. Sikap yang ditunjukkan oleh individu terkait perubahan akan sangat ditentukan oleh kesiapan individu dalam menghadapi perubahan yang sedang terjadi dalam organisasi. Kesiapan untuk berubah pada karyawan seringkali terabaikan dan tidak dianggap terlalu penting oleh perusahaan, padahal kesiapan untuk berubah merupakan langkah awal yang harus dilakukan sebelum menerapkan perubahan di dalam organisasi.

Kesiapan pegawai dalam perubahan organisasi merupakan hal yang harus diperhatikan guna tercapainya kesuksesan perubahan organisasi. Berdasarkan hasil penelitian faktor kesiapan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari pegawai-pegawai yang dinyatakan siap untuk menghadapi perubahan ini adalah mereka yang sudah menerima informasi dengan baik dan benar sehingga mengurangi ketidakpastian informasi tentang aturan remunerasi. Setelah merasa siap maka para pegawai akan memutuskan tindakan yang akan mereka lakukan yaitu dengan bekerja lebih baik lagi dan menghasilkan output yang berkualitas untuk kemajuan organisasi. Organisasi juga harus memastikan kesiapan dan kapasitas organisasi untuk mengadopsi perubahan yang merupakan salah satu faktor paling penting dalam mempengaruhi inisiatif individu untuk melakukan perubahan dan mengatasi potensi kegagalan perubahan. Dengan demikian, karyawan yang bersedia dan siap mengadopsi perubahan akan dapat mengurangi kemungkinan kegagalan dalam menerapkan perubahan. Pola interaksi semacam inilah yang kemudian membentuk kelompok-kelompok pendukung organisasi di dalam Universitas Negeri Semarang.

Meskipun remunerasi adalah peraturan yang bersifat umum di instansi pemerintah, tetapi pola penerimaan pegawainya akan berbeda-beda tergantung bagaimana instansi memberikan informasi, pembekalan berupa pelatihan dan sebagainya ataupun pembekalan yang bersifat memberikan pemahaman pada pegawai secara mendalam sehingga pegawai betul-betul siap 100 persen dalam menghadapi perubahan dan terjadi peningkatan kinerja pemerintah.