

**PENGARUH KOMUNIKASI DAN KEMAMPUAN KERJA
TERHADAP KINERJA SATUAN POLISI PAMONG PRAJA DALAM
MENGIMPLEMENTASIKAN PROGRAM PENGATURAN DAN
PEMBINAAN PEDAGANG KAKI LIMA
(Studi Pada Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang)**

**Yulekhah Ariyanti
Fakultas Ekonomi Universitas Wahid Hasyim
yuliarie@yahoo.co.id**

ABSTRAKSI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh komunikasi organisasi, dan kemampuan untuk bekerja pada kinerja karyawan, menggunakan pelaksanaan program sebagai variabel intervening atau mediasi.

Sampel dalam penelitian ini adalah karyawan Satuan Polisi Pamong Praja Semarang berjumlah 75 responden yang dipilih dengan metode purposive sampling. Data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dari wawancara dan data sekunder yang diperoleh oleh literatur dan dokumen. Pengujian dalam penelitian ini menggunakan Structural Equation Modeling (SEM), uji hipotesis dilakukan dengan menggunakan uji statistik yang digunakan adalah analisis jalur.

Hasil ini menunjukkan kemampuan variabel signifikan mempengaruhi pelaksanaan variabel program. serta kemampuan variabel dan variabel signifikan mempengaruhi pelaksanaan variabel kinerja karyawan. namun studi ini menunjukkan tidak ada variabel komunikasi organisasi secara signifikan mempengaruhi pelaksanaan variabel program dan kinerja variabel karyawan.

Kata Kunci : Komunikasi, Keterampilan Kerja, Pelaksanaan Program, Kinerja Karyawan

1. Latar Belakang

Keberadaan polisi pamong praja saat ini, tidak lepas dari permasalahan yang muncul sejak diproklamirkannya negara kesatuan republik indonesia pada tanggal 17 agustus 1945. Keberadaan pamong praja dianggap perlu untuk menjaga ketentraman dan ketertiban umum masyarakat agar pemerintah yang telah terbentuk dapat berjalan dengan baik. Dengan terbitnya undang-undang no 32 tahun 2004 tentang pemerintah daerah dan sesuai dengan pasal 148, Polisi Pamong Praja ditetapkan sebagai perangkat pemerintah daerah dengan tugas pokok menyelenggarakan ketentraman dan ketertiban umum serta menegakan peraturan daerah sebagai pelaksana tugas desentralisasi. Adapun Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang kemudian dibentuk berdasarkan Perda no.4 tahun 2006 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang.

Banyaknya kritikan dari masyarakat terhadap Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP) dalam melaksanakan tugas yang berkaitan dengan penertiban dan pembinaan masyarakat yang masih terkesan arogan dan tidak humanis sehingga berujung konflik merupakan indikasi perlunya dilakukan perbaikan dan peningkatan kinerja di dalam setiap anggota Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP). Peningkatan kinerja dapat dicapai dengan mengoptimalkan

komunikasi organisasi dan meningkatkan kemampuan kerja dalam menangani penertiban yang dilakukannya, sehingga Satuan Polisi Pamong Praja (Satpol PP) menjadi sosok yang profesional yang dibutuhkan oleh masyarakat untuk membina ketentraman dan ketertiban serta penegakan perda.

Komunikasi merupakan faktor yang penting dalam proses implementasi kebijakan untuk mencapai suatu tujuan. Komunikasi secara umum dapat dikatakan sebagai proses pengiriman pesan atau stimulus pada orang lain, yang mempunyai tujuan untuk mengubah pikiran dan sikap orang penerima stimulus tersebut. Komunikasi yang lancar didalam organisasi dapat mendorong terjadinya kinerja. O'reilly dan Robert (Muhammad, 2007) menyatakan terdapat hubungan kualitas dan kuantitas komunikasi dalam organisasi terhadap kinerja organisasi. Apabila proses komunikasi dalam bekerja antar karyawan terjadi tanpa ada permasalahan yang mempengaruhinya maka hal ini akan mendorong karyawan untuk mencapai kinerja yang diharapkan perusahaan.

Sedangkan kemampuan merupakan kesanggupan seseorang baik secara kualitatif maupun kuantitatif untuk menjalankan tugas sesuai dengan profesi yang dimilikinya. Kemampuan kerja adalah keadaan pada seorang pegawai yang secara penuh kesanggupan, berdaya guna dan berhasil guna melaksanakan pekerjaannya, sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal (Hariandja, Marihot Tua Efendi, 2005).

Secara obyektif terdapat kondisi atau situasi yang menggambarkan hambatan pada segi sumber daya dan komunikasi. Hal ini dapat dilihat sebagai berikut :

1. Kemampuan kerja aparatur dalam menerapkan kebijakan yang belum memadai, hal tersebut disebabkan oleh :
 - a. Kurangnya inisiatif dari para pelaksana untuk mengimplementasikan kebijakan karena harus menunggu perintah dari atasan untuk bertindak.
 - b. Kurangnya pemahaman tentang isi kebijakan yang menyebabkan dibutuhkan peraturan / petunjuk pelaksana.
2. Selain faktor kemampuan kerja, juga ada beberapa kesulitan dalam pelaksanaan program Pengaturan Dan Pembinaan Pedagang Kaki Lima Di Kota Semarang yaitu faktor komunikasi yang disebabkan oleh :
 - a. Koordinasi yang belum efektif sehingga jarang pertemuan diantara pelaksana.
 - b. Tingkat pendidikan yang masih rendah sehingga terjadi kesalahan persepsi dalam penyampaian informasi.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut di atas, maka penulis mencoba mengemukakan rumusan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah komunikasi berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dalam mengimplementasikan program di Satpol PP Kota Semarang ?
2. Apakah kemampuan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja

pegawai dalam mengimplementasikan program di Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang ?

3. Apakah komunikasi dan kemampuan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dalam mengimplementasikan program di Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang ?

2. Landasan Teori

2.1. Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia yang tinggi dimaksudkan guna meningkatkan perusahaan secara keseluruhan (Moekijat, 2005). Kinerja pegawai dapat diukur dengan menggunakan indikator yaitu (Desker, 2010) :

1. Kualitas: akurasi, ketelitian dan tingkat dapat diterimanya kinerja
2. Produktifitas: kuantitas dan efisiensi yang dihasilkan pekerjaan dalam periode waktu tertentu.
3. Pengetahuan mengenai pekerjaan: keahlian praktis dan teknik dan informasi yang digunakan dalam pekerjaan.
4. Keterpercayaan: tingkat dimana karyawan dapat dipercaya berkaitan dengan penyelesaian pekerjaan dan penindak lanjutannya.
5. Ketersediaan: tingkatan dimana, karyawan tepat waktu, mengobservasi penentuan waktu istirahat/jam makan dan keseluruhan catatan kehadiran.
6. Kebebasan: tingkat kinerja pekerjaan dengan sedikit atau tanpa supervisi.

2.2. Implementasi Program

Implementasi program adalah “tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu-individu/pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan (Abdul Wahab, 2002). Implementasi juga merupakan suatu evolusi artinya kebijaksanaan merupakan suatu upaya melakukan perubahan. Pelaksanaan dari program inilah yang dibentuk sebagai upaya pencapaian tujuan (Badjuri dan Yuwono, 2003).

Program pada dasarnya merupakan suatu rencana komprehensif yang meliputi berbagai macam sumberdaya untuk masa yang akan datang dalam sebuah pola yang terintegrasi dan yang menetapkan suatu urutan tindakan-tindakan yang diperlukan, seperti jadwal, serta waktu untuk masing-masing tindakan dalam rangka untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan (Bintoro, 1986).

Dari pengertian program di atas dapat diketahui bahwa implementasi program Pengaturan Dan Pembinaan Pedagang Kaki Lima Di Kota Semarang merupakan serangkaian tindakan yang dilakukan oleh pemerintah untuk mewujudkan suatu kondisi masyarakat yang sejahtera. Indikator yang digunakan untuk mengukur sejauh mana kinerja pegawai dalam mengimplementasikan program Pengaturan Dan Pembinaan Pedagang Kaki Lima Di Kota Semarang ialah :

1. Isi atau tujuan program, yaitu :
Kejelasan tujuan program harus ditekankan pada pegawai agar tidak terjadi penyelewengan tugas, pemahaman program harus selalu ditekankan agar pelaksanaan tugas di lapangan dapat terarah.
2. Kejelasan pengelolaan informasi, yaitu :
Informasi yang diterima oleh pelaksana/pegawai di lapangan harus jelas, agar tidak menimbulkan permasalahan di lapangan.
3. Sumber - sumber kebijaksanaan.
Perintah dalam mengambil kebijaksanaan harus jelas sumbernya sehingga dapat dipertanggung jawabkan ke absahannya, agar petgas di lapangan dapat mengimplementasikan kebijaksanaan dengan akurat.
4. Sifat Instansi
Sifat Instansi harus jelas dalam mengorganisasikan para pegawai, sehingga visi misi dari instansi yang bersangkutan dapat diemban dengan penuh tanggungjawab oleh seluruh pegawainya.
5. Sikap para pelaksana
Setiap petugas di lapangan harus ditekankan untuk bersikap humanis dan santun, tidak dibenarkan bertindak arogan. Hal tersebut sangat berpengaruh terhadap hasil yang dicapai.
6. Dampak keluaran kebijakan, yaitu :
Penerima program harus benar-benar dapat menunjukkan bahwa dirinya mampu melaksanakan program dengan tepat.
7. Tingkat dukungan, yaitu :
Dukungan terhadap pelaksanaan program di kalangan pegawai harus sesuai dengan tugas yang diembannya.

2.3. Pengaruh Implementasi Program Pengaturan Dan Pembinaan Pedagang Kaki Lima Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Horn dan Meter dalam Widodo (2011), program merupakan rencana yang bersifat komprehensif yang sudah menggambarkan sumber daya yang akan digunakan dan terpadu dalam satu kesatuan. Program tersebut menggambarkan sasaran, kebijakan, prosedur, metoda, standar dan budget. Isi program harus menggambarkan volume (bobot) pekerjaan dan sumber dayanya, isi program harus jelas dan dapat dipahami dengan mudah oleh pelaksana atau dengan kata lain program dapat menggambarkan atau mencerminkan secara menyerupai mengenai arah, strategi dan sasaran yang ditempuh oleh setiap unit administratif dalam

memecahkan masalah-masalah yang berkembang serta tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang hendak dicapai.

Sedarmayanti (2001) menyatakan bahwa kegagalan suatu implementasi program sering diakibatkan oleh ketidaktaatan para pelaksana terhadap program. Intensitas kecenderungan- kecenderungan pelaksana akan mempengaruhi kinerja kebijakan, karena para pelaksana yang mempunyai pilihan-pilihan negatif mungkin secara terbuka akan menimbulkan sikap menentang tujuan-tujuan program. Keberhasilan suatu implementasi program juga menentukan hasil kinerja, oleh karena itu implementasi program berkaitan erat dengan waktu tertentu dalam pelaksanaannya.

2.4. Komunikasi

Komunikasi merupakan faktor yang penting dalam proses implementasi kebijakan untuk mencapai suatu tujuan. Secara umum komunikasi dapat diartikan sebagai proses pengiriman pesan atau stimulus pada orang lain, yang mempunyai tujuan untuk mengubah pikiran dan sikap orang penerima stimulus tersebut. Komunikasi adalah proses penyampaian berita baik dalam bentuk ucapan, simbol, gambar maupun mimik wajah. Dalam komunikasi itu sekaligus tercakup penyaluran secara cermat gagasan-gagasan dari seseorang, kendala pikiran orang lain, sehingga tercapai pengertian yang ditentukan atau menimbulkan tindakan-tindakan yang diharapkan (Moekijat, 1993). Komunikasi yang baik dapat dilihat dengan indicator sebagai berikut:

1. Komunikator/sumber komunikasi, orang yang mempunyai maksud atau ide, informasi tertentu untuk disampaikan kepada penerima.
2. *Encoding*/penkodean, mengubah suatu pesan dalam komunikasi menjadi bentuk-bentuk simbolis.
3. Pesan, sesuatu yang dikomunikasikan, merupakan produk nyata dari encoding.
4. Media, saluran atau sesuatu yang dilalui pesan. Didalam organisasi pengirim akan menyeleksi pesan pesan dan menetapkan saluran saluran atau media yang digunakan.
5. *Decoding*/penerima kode, penerima adalah objek yang disasar pesan, sebelum pesan itu dimengerti, maka penerima harus memterjemahkan maksud bentuk bentuk simbolis terlebih dahulu, kegiatan memperjernih ini yang disebut sebagai decoding.
6. Komunikasi informal, komunikasi informal cenderung mengandung laporan rahasia tentang orang orang dan peristiwa yang tidak mengalir melalui saluran perusahaan yang formal. Informasi yang diperoleh melalui seletingan lebih memperhatikan “apa yang dikatakan atau didengar oleh seseorang” dari pada apa yang dipegang oleh pemegang kekuasaan.
7. Penerima, pihak yang menerima pesan, biasanya dipengaruhi oleh kemampuan, sikap, pengetahuan dan sistem sosial budaya
8. Umpan balik, pemeriksa keberhasilan dalam menyampaikan pesan dan menentukan apakah pengertian yang sama antara pengirim dan penerima telah dicapai.

2.4.1. Pengaruh komunikasi Terhadap Implementasi Program Pengaturan Dan Pembinaan Pedagang Kaki Lima

Menurut Handoko, komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk atau informasi dari seseorang ke orang lain. Perpindahan pengertian tersebut melibatkan lebih dari sekedar kata-kata yang digunakan dalam percakapan, tetapi juga ekspresi wajah, intonasi, titik putus vokal dan sebagainya. Perpindahan yang efektif memerlukan tidak hanya transmisi data, tetapi bahwa seseorang mengirimkan berita dan menerimanya sangat tergantung pada ketrampilan tertentu untuk membuat sukses pertukaran informasi.

Komunikasi merupakan faktor yang penting dalam mempengaruhi keberhasilan program, oleh karena itu oleh pelaksana kebijakan harus mengetahui apa yang harus mereka kerjakan. Keputusan-keputusan penerapan harus disalurkan pada orang yang tepat, sehingga komunikasi harus akurat di terima oleh pra pelaksana. Proses komunikasi sangat berpengaruh dalam mengimplementasikan program (Handoko, 2009) .

2.4.2. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai

Komunikasi merupakan faktor yang penting dalam mempengaruhi keberhasilan kinerja, hal tersebut karena pelaksana kebijakan harus mengetahui apa yang harus mereka kerjakan. Keputusan-keputusan penerapan harus disalurkan pada orang yang tepat, sehingga komunikasi harus akurat di terima oleh para pelaksana.

Komunikasi telah banyak menerima perhatian dalam penelitian perilaku organisasi. Neves (2012) menyatakan, komunikasi yang terbuka antara manajemen dan karyawan adalah cara yang efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai baik pada pekerjaan standar mereka dan peran ekstra dalam pekerjaan karena komunikasi merupakan sinyal bahwa bahwa organisasi peduli dengan kesejahteraan dan nilai kontribusi pegawai.

Komunikasi adalah merupakan bagian yang penting dalam kehidupan kerja suatu organisasi. Hal ini dapat dipahami, sebab komunikasi yang tidak baik mempunyai dampak yang luas terhadap kehidupan organisasi, seperti konflik antar karyawan, dan sebaliknya komunikasi yang efektif dapat meningkatkan saling pengertian, kerjasama, kepuasan kerja dan kinerja (Haryani, 2010) . Dari beberapa pendapat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel komunikasi organisasi diduga mempengaruhi kinerja pegawai.

2.5. Kemampuan Kerja

Kemampuan kerja pegawai sangat berpengaruh pada pengembangan organisasi, khususnya terhadap kinerja pegawai dalam mengimplementasikan program. Peningkatan kemampuan dapat mengacu pada proses pengembangan sumber daya manusia. Sumber daya merupakan faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan atau kegagalan dalam pelaksanaan atau implementasi kebijaksanaan. Suatu implementasi walaupun telah dirumuskan dengan

baik jika tidak didukung dengan kemampuan kerja yang memadai maka implementasi kebijakan tidak akan dapat berjalan secara efektif dan efisien.

Kemampuan kerja yang baik dapat dilihat dari 5 (lima) indikator, yaitu :

1. Kemampuan berinteraksi, yaitu kemampuan seorang pegawai dalam menjaga hubungan dengan pegawai lain secara optimal.
2. Kemampuan konseptual, yaitu pengambilan keputusan yang tepat sangat diperlukan guna menyelaraskan garis kerja komando yang telah ditetapkan, struktur kerja pegawai harus jelas sehingga pegawai dapat melaksanakan tugas sesuai dengan job discriptionnya.
3. Kemampuan berinovasi, yaitu kemampuan pegawai dalam mengembangkan pola ataupun olah daya pikir guna menciptakan imajinasi dan kreatifitas untuk menghasilkan karya nyata dalam pekerjaan, sehingga tidak monoton atau stagnan.
4. Kemampuan administrasi, yaitu kemampuan yang dimiliki masing-masing pegawai dalam memahami alur kerja/garis komando sesuai dengan kinerja, pegawai harus menepati waktu dalam bekerja.
- 5 Kemampuan teknis, yaitu kemampuan pegawai dalam mempergunakan pengalaman, diperlukan cara-cara persuasif dalam memberikan sosialisasi kepada masyarakat.

2.5.1. Pengaruh Kemampuan Kerja Terhadap Implementasi Program Pengaturan Dan Pembinaan Pedagang Kaki Lima

Kemampuan kerja merupakan unsur yang penting dalam kaitannya dengan implementasi program. Peranan penting dari analisis implementasi kebijakan adalah mengidentifikasi variabel-variabel yang mempengaruhi tercapainya tujuan-tujuan formal pada keseluruhan proses implementasi. Variabel-variabel yang dimaksud dapat diklasifikasikan menjadi 3 (tiga) kategori besar yaitu: (1). Mudah tidaknya masalah-masalah yang akan digarap dan dikendalikan, (2). Kemampuan keputusan kebijaksanaan untuk mensrukturkan secara tepat proses implementasinya, (3). Pengaruh langsung berbagai variabel politik terhadap keseimbangan dukungan bagi tujuan yang termuat dalam keputusan kebijaksanaan tersebut.

2.5.2. Pengaruh Kemampuan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

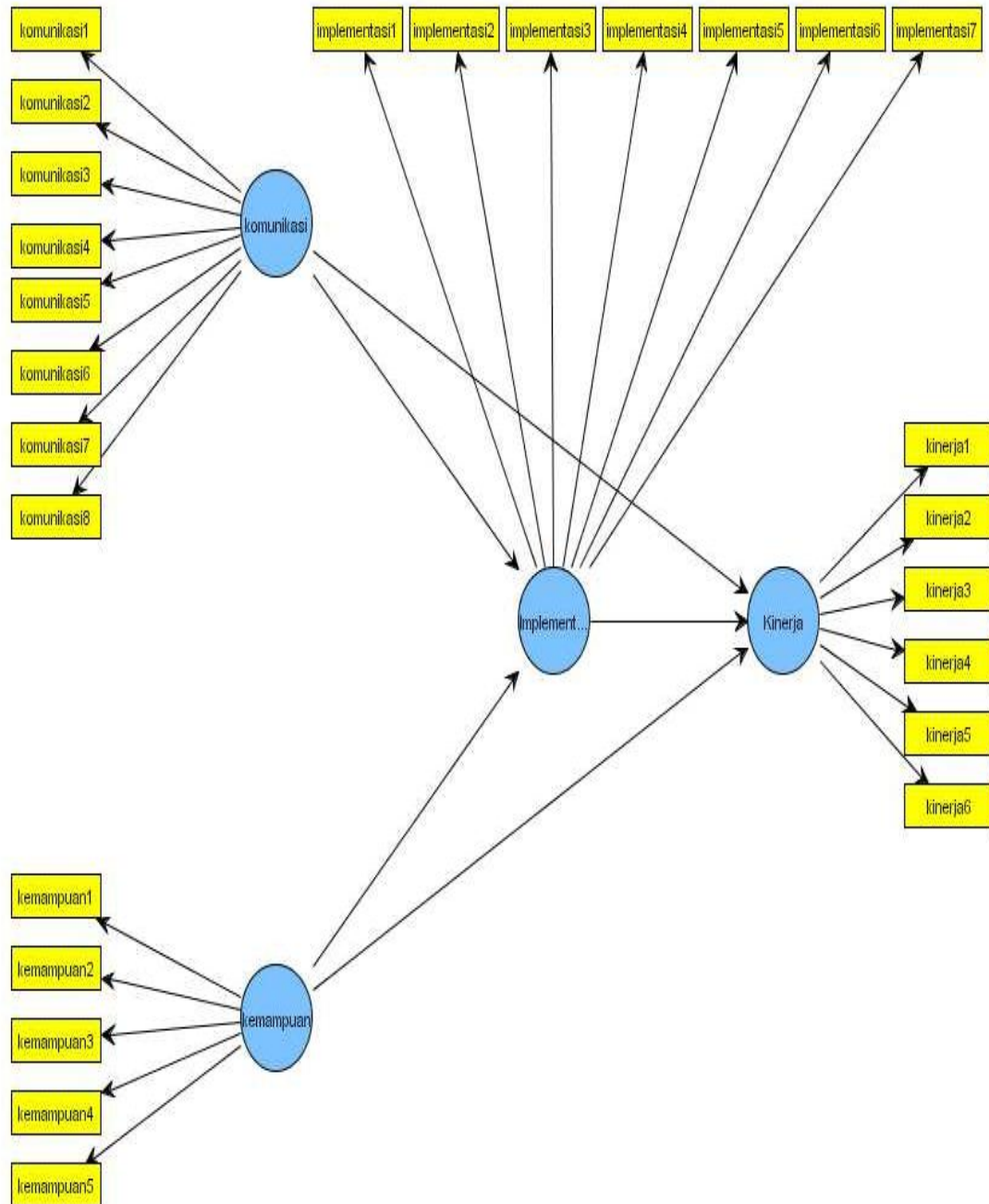
Salah satu variabel yang mempengaruhi pada kinerja karyawan adalah kemampuan kerja. Pengertian kemampuan kerja dapat diartikan sebagai kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugas dengan baik sesuai standart yang ditetapkan dan dapat mencapai target yang ditentukan (Gibson 1990).

Menurut Miftah Thoha (2004) “kemampuan merupakan salah satu unsur dalam kematangan berkaitan dengan pengetahuan atau keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, pelatihan, dan suatu pengalaman“. Dalam hal ini pengetahuan dan ketrampilan termasuk faktor pembentuk kemampuan. Dengan demikian apabila seseorang mempunyai pengetahuan dan ketrampilan yang tinggi diharapkan memiliki kemampuan yang tinggi pula, sehingga mampu meningkatkan kinerjanya.

2.6. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan uraian di atas maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat dilihat seperti gambar 2.1 berikut ini

Gambar 2.1.



Kerangka Pemikiran Teoritis

2.7. Hipotesis

Dari uraian dan kerangka berpikir diatas dapat ditarik hipotesis atau dugaan sementara sebagai sebagai berikut :

- a. Persamaan struktural ke 1, $Y = \beta_{y1}X_1 + \beta_{y2}X_2 + \epsilon_1$:
 1. Pengaruh X_1 terhadap Y :

Ho1: tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara komunikasi organisasi terhadap implementasi program pengaturan dan pembinaan pedagang kaki lima (PKL).

Ha1: terdapat pengaruh yang signifikan antara komunikasi organisasi terhadap implementasi program pengaturan dan pembinaan PKL.
 2. Pengaruh X_2 terhadap Y :

Ho2: tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kemampuan kerja terhadap implementasi program pengaturan dan pembinaan PKL.

Ha2: terdapat pengaruh yang signifikan antara kemampuan kerja terhadap implementasi program pengaturan dan pembinaan PKL.
 3. Pengaruh X_1 dan X_2 terhadap Y

Ho3: tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama atau simultan diantara komunikasi organisasi dan kemampuan kerja terhadap implementasi program pengaturan dan pembinaan PKL.

Ha3: terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama atau simultan diantara gaya kepemimpinan dan komunikasi organisasi terhadap implementasi program pengaturan dan pembinaan PKL.
- b. Persamaan struktural ke 2, $Z = \beta_{z1}X_1 + \beta_{z2}X_2 + \beta_{zy}Y + \epsilon_2$:
 1. Pengaruh X_1 terhadap Z :

Ho4: tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai.

Ha4: terdapat pengaruh yang signifikan antara komunikasi organisasi terhadap kinerja pegawai.
 2. Pengaruh X_2 terhadap Z :

Ho5: tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai.

Ha5: terdapat pengaruh yang signifikan antara kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai.
 3. Pengaruh Y terhadap Z :

Ho6: tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara implementasi program pengaturan dan pembinaan pedagang kaki lima terhadap kinerja

Ha6: terdapat pengaruh yang signifikan antara implementasi program pengaturan dan pembinaan pedagang kaki lima terhadap kinerja
 4. Pengaruh X_1, X_2, Y terhadap Z :

Ho7: tidak terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama atau simultan diantara komunikasi organisasi, kemampuan kerja dan implementasi program pengaturan dan pembinaan pedagang kaki lima terhadap kinerja pegawai.

Ha7: terdapat pengaruh yang signifikan secara bersama atau simultan diantara komunikasi organisasi, kemampuan kerja dan implementasi program pengaturan dan pembinaan pedagang kaki lima terhadap kinerja pegawai.

3. METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang berjumlah 294 orang yang terbagi dalam beberapa kriteria atau bidang, seperti pada tabel 3.1 jumlah populasi berikut ini :

Tabel 3.1
Jumlah Populasi

No.	Kriteria/Bidang	Jumlah Pegawai
1.	Sekretariat	20 orang
2.	Bidang Tibum & Tranmsas	135 orang
3.	Bidang Penegakan Perda	95 orang
4.	Bidang Sumber Daya Aparatur	19 orang
5.	Bidang Perlindungan Masyarakat	25 orang
J u m l a h =		294 orang

Sumber : Sekretariat Satpol PP Kota Semarang, 2014.

Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik *proportionate random sampling* dengan menggunakan rumus dari Yamane, berikut Hair, dkk. (Ferdinand, 2002) :

$$n = \frac{N}{N.d^2 + 1}$$

Dimana :

n = jumlah sampel

N = jumlah populasi

d² = Presisi (ditetapkan 10 persen dengan tingkat kepercayaan 90 persen)

Berdasarkan rumus tersebut dalam penelitian ini, peneliti mengambil tingkat presisi sebesar 10 %, sehingga perhitunganya :

$$n = \frac{N}{N.d^2 + 1} \quad n = \frac{294}{(294).(0.01^2) + 1} \quad n = \frac{294}{3,94}$$

= 74,61 75. Jadi sampel yang diambil sebanyak 75 orang pegawai.

3.2. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan penulis adalah metode wawancara untuk menemukan permasalahan yang akan diteliti serta informasi-informasi lain yang diperlukan dan pengisian questioner oleh para responden

3.3. Analisis Data dan Pembahasan

Penelitian ini memiliki empat variable, yaitu dua variabel bebas: komunikasi organisasi, kemampuan kerja, dan dua variable terikat: kinerja pegawai dan implementasi program sebagai variabel intervening. Teknik analisa yang dipergunakan adalah analisis *Structural Equation Model (SEM)*

3.3.1. Uji Validitas dan Reliabilitas data

Hasil pengujian antara masing-masing indikator terhadap total skor konstruk dari setiap variabel menunjukkan hasil yang signifikan. 26 butir pertanyaan menunjukkan bahwa r hitung $>$ r tabel sebanyak 25 butir valid. Sedangkan butir pertanyaan ke-7 pada variable implementasi program menunjukkan r hitung $<$ r table sehingga dinyatakan tidak valid sehingga tidak disertakan dalam penelitian.

Sedangkan hasil dari pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa Cronbrach's Alpha lebih dari 0,60 maka dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel tersebut reliabel.

3.3.2. Analisis jalur

Dalam penelitian ini ada 2 buah persamaan struktur yang akan dihitung dan di analisis dengan menggunakan analisis regresi, korelasi dan penghintungan pengaruh hasil kontribusi analisis jalur. Dua persamaan struktur tersebut adalah :

- Persamaan struktur 1
 $Y = \beta_{y1}X1 + \beta_{y2}X2 + \beta_{y1}$
- Persamaan struktur 2
 $Z = \beta_{z1}X1 + \beta_{z2}X2 + \beta_{zy}Y + \beta_{z2}$

Dimana :

- X1 = komunikasi
- X2 = gaya kepemimpinan
- Y = budaya organisasi
- Z = kinerja karyawan
- = error

3.3.2.1 Analisis regresi

1) Analisis regresi persamaan struktur satu

a) Menguji pengaruh komunikasi dan kemampuan kerja terhadap implementasi program secara simultan.

Tabel 4.3
model summary struktur 1

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,457 ^a	,209	,187	1,956

a. Predictors: (Constant), Kom (X1), KemKrij (X2)
sumber : data primer yang diolah

Tabel 4.4
ANOVA struktur 1

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	72,555	2	36,277	9,485	,000 ^a
	Residual	275,365	72	3,825		
	Total	347,920	74			

a. Predictors: (Constant), Kom (X1), KemKrij (X2)
b. Dependent Variable: ImpPro (Y)
Sumber : data primer yang diolah

Tabel model summary diperoleh nilai R square = 0,209. Selanjutnya tabel anova diperoleh nilai F sebesar 9,485 dengan nilai probabilitas (sig) 0,000. Karena nilai sig dari 0,05 maka Ho3 ditolak dan Ha3 diterima.

Dari hasil perhitungan signifikansi tabel f menunjukkan bahwa ada pengaruh antara komunikasi, kemampuan kerja dan implementasi program. Hasil yang diperoleh pada nilai Rsquare, dapat dikatakan bahwa besaran pengaruh Komunikasi dan kemampuan kerja secara bersama terhadap Implementasi program adalah sebesar 0,209 atau 20,9 %. Sisanya $1 - 0,209 = 0,791$ atau 79,1 % dihitung dengan rumus $1 - R^2$.

b. Menguji pengaruh komunikasi dan kemampuan kerja terhadap implementasi program secara parsial.

Tabel 4.5
Coefficients struktur 1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	14,140	3,770		3,750	,000
Kom (X1)	,123	,130	,111	,947	,347
KemKrj (X2)	,410	,121	,396	3,383	,001

a. Dependent Variable : ImpPro (Y)

Sumber : data primer yang diolah

b).1. Pengaruh komunikasi organisasi terhadap implementasi program

Nilai beta pada table coefficient untuk variabel komunikasi organisasi sebesar 0,111 dan besaran t hitung sebesar 0,947 dengan besaran sig sebesar 0,347. Karena sig > dari 0,05 maka Ha1 ditolak dan Ho1 diterima. Dari hasil perhitungan tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara komunikasi organisasi terhadap implementasi program.

b).2. Pengaruh kemampuan kerja terhadap implementasi program

Nilai beta pada table coefficient untuk variabel kemampuan kerja adalah 0,396 dengan t tabel sebesar 3,383 dengan sig sebesar 0,01. Karena nilai sig < dari 0,05 maka Ho2 ditolak dan Ha2 diterima. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kemampuan kerja berpengaruh terhadap implementasi program ditunjukkan dengan nilai t tabel sebesar 3,383 yang signifikan, dan besaran pengaruh yang diberikan terlihat dari kolom beta adalah sebesar 0,396 atau 39,6 %.

Dari persamaan struktur satu didapati bahwa variabel komunikasi organisasi (X1) tidak berpengaruh terhadap implementasi program (Y), oleh karena itu metode trimming akan dilakukan dengan tidak mengikutsertakan variabel Komunikasi Organisasi (X1) kedalam kerangka struktur 1 kemudian diulang atau diuji lagi. Hasil perbandingan dan perhitungan ditunjukkan dengan tabel dan perhitungan dibawah berikut ini :

Tabel 4.6
Tabel Model Summary

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,457 ^a	,209	,187	1,956
2	,446 ^a	,199	,188	1,954

a. Model 1 Predictors: (Constant), Kom (X1), KemKrij (X2)

b. Model 2 Predictors: (Constant), KemKrij (X2)

Sumber : data primer yang diolah

Tabel 4.7
Tabel Anova struktur 1

ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 1. Regression	72,555	2	36,277	9,485	,000 ^a
Residual	275,365	72	3,825		
Total	347,920	74			
2. Regression	69,123	1	69,123	18,099	,000 ^a
Residual	278,797	73	3,819		
Total	347,920	74			

a. model 1 Predictors: (Constant), Kom (X1), KemKrij (X2),

b. model 1 Predictors: (Constant), KemKrij (X2),

c. Dependent Variable: ImpPro (Y)

Sumber : data primer yang diolah

Tabel 4.8
Tabel coefficients struktur 1

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	14,140	3,770		3,750	,000
Kom (X1)	,123	,130	,111	,947	,347
KemKrij (X2)	,410	,121	,396	3,383	,001
2 (Constant)	17,124	2,071		8,270	,000
KomOrg (X1)	,461	,108		4,254	,000
KemKrij (X2)			,446		

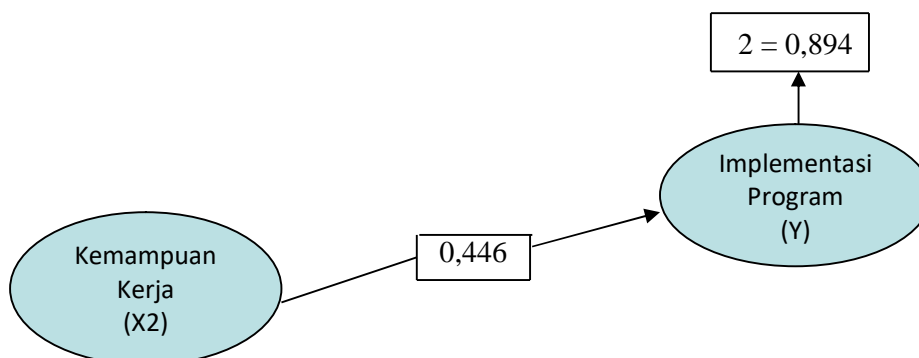
a. Dependent Variable: ImpPro (Y)

Sumber : data primer yang diolah

Berdasarkan hasil analisis pada tabel di atas setelah variabel komunikasi (X1) dikeluarkan dari perhitungan, diperoleh nilai koefisien jalur Kemampuan kerja (X2) terhadap Implementasi program (Y) mengalami perubahan dari 0,396 menjadi sebesar 0,446. Dengan koefisien determinan atau Rsquare berubah dari 0,209 menjadi sebesar 0,199 dan besaran F hitung berubah dari 9,845 menjadi sebesar 18,099 dan koefisien residu $\rho_1 = 1 - 0,199 = 0,894$.

Dengan demikian diagram jalur struktur satu menjadi :

Gambar 4.1
Diagram jalur struktur satu



2. Analisis regresi persamaan struktur dua

a) Menguji pengaruh komunikasi organisasi, kemampuan kerja dan implementasi program terhadap kinerja pegawai secara simultan, dengan hipotesis sebagai berikut:

Tabel 4.9
Model Summary struktur 2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,758 ^a	,575	,557	1,081

a. Predictors: (Constant), Kom (X1), KemKrij (X2), ImpPro (Y)
Sumber : data primer yang diolah

Tabel 4.10
Anova struktur 2

ANOVA

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 1. Regression	112,198	3	37,399	32,012	,000 ^a
Residual	82,949	71	1,168		
Total	195,147	74			

a. Predictors: (Constant), Kom (X1), KemKrij (X2), ImpPro (Y)
b. Dependent Variable: KinPeg (Z),
Sumber : data primer yang diolah

Tabel model summary diperoleh nilai $R^2 = 0,575$. Selanjutnya tabel anova diperoleh nilai F sebesar 32,012 dengan nilai probabilitas (sig) 0,000. Karena nilai sig < 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Oleh sebab itu pengujian secara individual dapat dilakukan.

Dari hasil perhitungan signifikansi tabel f sebesar 32,012 menunjukkan bahwa ada pengaruh antara komunikasi organisasi, kemampuan kerja dan implementasi program terhadap kinerja pegawai, dan dari hasil yang diperoleh di nilai R-square, dapat dikatakan bahwa besaran pengaruh komunikasi organisasi, kemampuan kerja dan implementasi program secara bersama terhadap kinerja karyawan adalah sebesar 0,575 atau 57,5 %. Sisanya $1 - 0,575 = 0,425$ atau 42,5 % dihitung dengan rumus $1 - R^2$.

b) Menguji pengaruh komunikasi, kemampuan kerja dan implementasi program terhadap kinerja karyawan secara parsial.

Tabel 4.11
Coefficients struktur 2
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	11,096	2,278		4,870	,000
Kom (X1)	-,052	,072	-,062	-,717	,476
KemKrij (X2)	,338	,072	,437	4,692	,000
ImpPro (Y)	,362	,065	,484	5,560	,000

a. Dependent Variable: KinPeg (Z)

Sumber : data primer yang diolah

b.1. Pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai

Dari hasil yang terlihat pada tabel coefficients, nilai hasil dari beta untuk variabel komunikasi sebesar -0,062 dan besaran t hitung sebesar -0,717 dengan besaran sig sebesar 0,476. Karena sig > 0,05 maka H_a ditolak dan H_0 diterima. Dari hasil perhitungan tersebut dapat disimpulkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara komunikasi organisasi terhadap kinerja karyawan.

b.2. Pengaruh kemampuan kerja terhadap kinerja pegawai.

Dari hasil yang terlihat pada tabel coefficient, nilai dari beta untuk variabel kemampuan kerja adalah 0,437 dengan t tabel sebesar 4,692 dengan sig sebesar 0,00. Karena nilai sig < 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa kemampuan kerja berpengaruh terhadap implementasi program dibuktikan dengan nilai t tabel sebesar 4,692 yang signifikan, dan besaran pengaruh yang diberikan terlihat dari kolom beta adalah sebesar 0,437 atau 43,7%.

b.3. Pengaruh implementasi program terhadap kinerja pegawai

Pada tabel coefficient dapat dilihat nilai hasil dari beta untuk variabel implementasi program adalah 0,484 dengan t tabel sebesar 5,560 dengan sig sebesar 0,00. Karena nilai sig dari 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa implementasi program berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan nilai t tabel sebesar 5,560 yang signifikan, dan besaran pengaruh yang diberikan terlihat dari kolom beta adalah sebesar 0,484 atau 48,4 %.

Hasil dari persamaan struktur dua menunjukkan bahwa variabel komunikasi organisasi tidak berpengaruh terhadap Kinerja karyawan, oleh karena itu metode trimming akan dilakukan dengan tidak mengikutsertakan variabel Komunikasi (X1) kedalam kerangka struktur 2 kemudian diulang atau diuji lagi. Hasil perbandingan dan perhitungan ditunjukkan dengan tabel dan perhitungan dibawah ini :

Tabel 4.12
Tabel Model Summary

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,758 ^a	,575	,557	1,081
2	,756 ^a	,572	,560	1,077

a. Predictors: (Constant), Kom (X1), KemKrnj (X2), ImpPro(Y)

Sumber : data primer yang diolah

Tabel 4.13
Tabel Anova

ANOVA						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	112,198	3	37,399	32,012	,000 ^a
	Residual	82,949	71	1,168		
	Total	195,147	74			
2	Regression	111,597	2	55,798	48,085	,000 ^a
	Residual	83,550	72	1,160		
	Total	195,147	74			

a. Predictors: (Constant), Kom (X1), KemKrnj (X2), ImpPro (Y)

b. Dependent Variable: KinPeg (Z)

Sumber : data primer yang diolah

Tabel 4.14
Tabel Coefficients

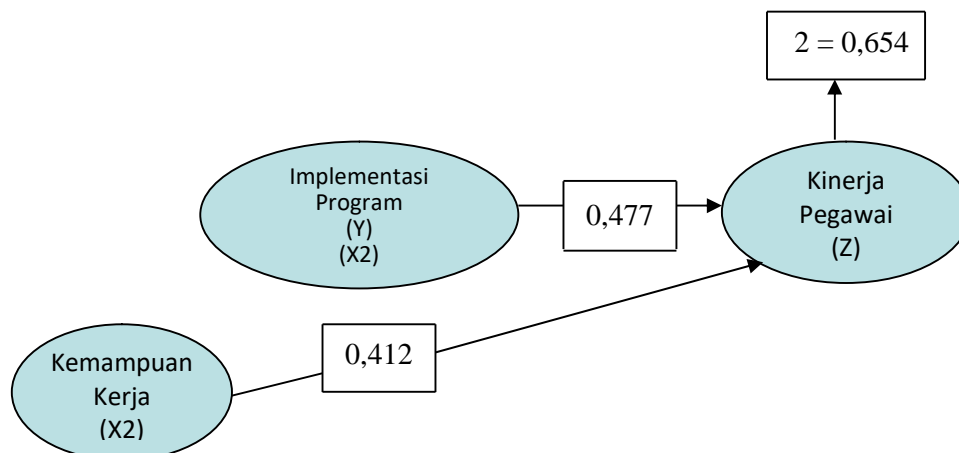
Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	11,096	2,278		4,870	,000
Kom (X1)	-,052	,072	-,062	-,717	,476
KemKrj (X2)	,338	,072	,437	4,692	,000
ImpPro (Y)	,362	,065	,484	5,560	,000
2 (Constant)	9,928	1,158		6,250	,000
KemKrj (X2)	,319	,067	,412	4,781	,476
ImpPro (Y)	,357	,065	,477	5,533	,000

a. Dependent Variable: KinPeg (Z)

Sumber : data primer yang diolah

Berdasarkan hasil analisis pada tabel di atas diperoleh nilai koefisien jalur Kemampuan kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Z) berubah dari 0,437 menjadi sebesar 0,412. Nilai koefisien Implementasi Program (Y) terhadap Kinerja Pegawai (Z) berubah dari 0,484 menjadi sebesar 0,477 dengan koefisien determinan atau R-square sebesar 0,572 dengan besaran F hitung sebesar 48,085 dan koefisien residu $\rho^2 = 1 - 0,572 = 0,654$. Dengan demikian diagram jalur struktur dua mengalami perubahan seperti yang ditampilkan pada gambar 4.5 berikut :

Gambar 4.2
Diagram jalur struktur dua



3.3.2.2. Pengujian koefisien model : koefisien Q

Uji kesesuaian model menguji apakah model yang diusulkan memiliki kesesuaian (fit) dengan data atau tidak. Pengambilan keputusan koefisien Q adalah :

Jika W hitung $\chi^2 = (df;a)$, berarti matriks kolerasi sampel berbeda dengan matriks kolerasi estimasi

Jika W hitung $\chi^2 = (df; \alpha)$, berarti matriks kolerasi sampel sama dengan matriks kolerasi estimasi

Penghitungan koefisien Q untuk kedua model di atas adalah sebagai berikut :

$$R^2m = 1 - (1 - R^2_1) \cdot (1 - R^2_2) \dots (1 - R^2_p)$$

$$M = R^2m \text{ setelah dilakukan trimming}$$

$$Q = \frac{1 - R^2m}{1 - M}$$

$$\begin{aligned} W \text{ hitung} &= - (N - d) \ln Q \\ &= 1 - (1 - 0,209) \cdot (1 - 0,575) \\ &= 1 - (0,791) \cdot (0,425) \\ &= 1 - 0,336 = 0,664 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} Q &= 1 - 0,664 / 1 - 0,65 \\ &= 0,336 / 0,342 \\ &= 0,982 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} W \text{ hitung} &= - (75 - 2) \cdot \ln 0,982 = - 73 \cdot - 0,018163970 = 1,325 \\ \chi^2 &= (2; 0,05) = 5,991 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} W \text{ hitung} \quad \chi^2 &= (2; 0,05) \\ 1,325 & < 5,99 \end{aligned}$$

Matriks korelasi estimasi kedua model tidak berbeda dengan matriks korelasi sampel. Kesimpulan model empiris yang diperoleh dapat mengeneralisasikan tentang fenomena yaitu variabel Implementasi Program (Y) dan Kinerja Pegawai (Z).

3.3.2.3. Analisis korelasi

Korelasi antara variabel komunikasi organisasi, kemampuan kerja, implementasi program dan kinerja karyawan dapat di lihat pada tabel korelasi dibawah ini :

Tabel 4.15
Korelasi

Correlations

		Kom (X1)	KemKrej (X2)	ImpPro (Y)	KinPeg (Z)
Kom (X1)	Pearson Correlation	1	,446**	,288*	,271*
	Sig. (2-tailed)		,000	,012	,019
	N	75	75	75	75
KemKrej (X2)	Pearson Correlation	,446**	1	,446**	,624**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	75	75	75	75
ImpPro (Y)	Pearson Correlation	,288*	,446**	1	,660**
	Sig. (2-tailed)		,000		,000
	N	75	75	75	75
KinPeg (Z)	Pearson Correlation		,624**	,660**	1
	Sig. (2-tailed)	,019	,000	,000	
	N	75	75	75	75

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Untuk menafsirkan besaran angka korelasi menggunakan tabel interpretasi dibawah ini :

Tabel 4.16
Interpretasi koefisien korelasi nilai r

Interval koefisien	Tingkat hubungan
0,80 - 1,000	Sangat Kuat
0,60 - 0,799	Kuat
0,40 - 0,599	Cukup Kuat
0,20 - 0,399	Rendah
0,00 – 0,199	Sangat Rendah

Sumber : Riduwan (Riduwan dan kuncoro, 2011)

- 1) Korelasi antara komunikasi dan kemampuan kerja
Besarnya korelasi antara komunikasi dan kemampuan kerja adalah sebesar 0,446, dengan sig sebesar 0,000. Hal ini menunjukkan hubungan korelasi kedua variabel tersebut bersifat signifikan dan memiliki hubungan yang cukup kuat dan searah, sehingga jika komunikasi organisasi tinggi maka kemampuan kerja juga tinggi.
- 2) Korelasi antara komunikasi dan implementasi program
Korelasi antara komunikasi dan kemampuan kerja memiliki nilai sebesar 0,288, dengan sig sebesar 0,12, maka hubungan korelasi kedua variabel tersebut bersifat

signifikan. Nilai 0,288 menunjukkan bahwa tingkat hubungan antara komunikasi organisasi dan implementasi program rendah dan searah (karena besaran hubungannya positif) yang berarti jika komunikasi organisasi tinggi maka implementasi program juga tinggi.

3) Korelasi antara komunikasi organisasi dan kinerja pegawai

Korelasi antara komunikasi organisasi dan kinerja pegawai memiliki nilai sebesar 0,271, dengan sig sebesar 0,019 maka hubungan korelasi kedua variabel tersebut signifikan. Nilai 0,271 menunjukkan bahwa tingkat hubungan antara komunikasi organisasi dan kinerja pegawai komunikasi organisasi tinggi maka kinerja pegawai juga tinggi.

4) Korelasi antara kemampuan kerja dan implementasi program

Korelasi antara kemampuan kerja dan implementasi program adalah sebesar 0,446, dengan sig sebesar 0,000, maka hubungan korelasi kedua variabel tersebut bersifat signifikan. Nilai 0,446 bisa ditafsirkan bahwa tingkat hubungan antara kemampuan kerja dan implementasi program cukup kuat dan searah (karena besaran hubungannya positif) yang berarti jika kemampuan kerja tinggi maka implementasi program juga tinggi.

5) Korelasi antara kemampuan kerja dan kinerja karyawan

Korelasi antara kemampuan kerja dan kinerja karyawan adalah sebesar 0,624, dengan sig sebesar 0,000, maka hubungan korelasi kedua variabel tersebut bersifat signifikan. Nilai 0,624 menunjukkan bahwa tingkat hubungan antara kemampuan kerja dan kinerja karyawan kuat dan searah (karena besaran hubungannya positif) yang berarti jika kemampuan kerja tinggi maka kinerja pegawai juga tinggi.

6) Korelasi antara implementasi program dan kinerja pegawai

Korelasi antara implementasi program dan kinerja pegawai adalah sebesar 0,660, dengan sig sebesar 0,000, maka hubungan korelasi kedua variabel tersebut bersifat signifikan. Nilai 0,660 menunjukkan bahwa tingkat hubungan antara implementasi program dan kinerja karyawan kuat dan searah (karena besaran hubungannya positif) yang berarti jika implementasi program tinggi maka kinerja pegawai juga tinggi.

3.4. Kesimpulan

Berdasarkan pada data yang dikumpulkan dan serangkaian analisis, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

- a. Komunikasi dan kemampuan kerja berpengaruh secara simultan terhadap implementasi program secara simultan. Hasil yang diperoleh pada nilai R^2 , dapat dikatakan bahwa besaran pengaruh Komunikasi dan kemampuan kerja secara bersama terhadap Implementasi program adalah sebesar 0,209 atau 20,9 %. Sisanya p_y 1 atau

variabel lain diluar variabel komunikasi dan kemampuan kerja adalah sebesar $1-0,209 = 0.791$ atau 79,1 % dihitung dengan rumus $1-R^2 yx1x2$.

- b. Komunikasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap implementasi program. Nilai untuk variabel komunikasi organisasi sebesar 0,111 dan besaran t hitung sebesar 0.947 dengan besaran sig sebesar 0.347. Karena sig > dari 0,05 maka Ha1 ditolak dan Ho1 diterima.
- c. Kemampuan kerja berpengaruh terhadap implementasi program. Nilai untuk variabel kemampuan kerja adalah 0,396 dengan t tabel sebesar 3,383 dengan sig sebesar 0,01. Karena nilai sig dari 0,05 maka Ho2 ditolak dan Ha2 diterima.
- d. Komunikasi, kemampuan kerja dan implementasi program berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil pengujian pengaruh komunikasi organisasi, kemampuan kerja dan implementasi program terhadap kinerja pegawai secara simultan, diperoleh nilai $R^2 = 0,575$. Selanjutnya tabel anova diperoleh nilai F sebesar 32,012 dengan nilai probabilitas (sig) 0,000. Karena nilai sig dari 0,05 maka Ho7 ditolak dan Ha7 diterima.
- e. Komunikasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Dari hasil yang terlihat pada tabel coefficients, nilai hasil dari beta untuk variabel komunikasi sebesar -0,062 dan besaran t hitung sebesar -0,717 dengan besaran sig sebesar 0,476. Karena sig > dari 0,05 maka Ha4 ditolak dan Ho4 diterima.
- f. Kemampuan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai untuk variabel kemampuan kerja adalah 0,437 dengan t tabel sebesar 4,692 dengan sig sebesar 0,00. Karena nilai sig dari 0,05 maka Ho5 ditolak dan Ha5 diterima.
- g. Implementasi program berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Nilai untuk variabel implementasi program adalah 0,484 dengan t tabel sebesar 5,560 dengan sig sebesar 0,00. Karena nilai sig dari 0,05 maka Ho6 ditolak dan Ha6 diterima.

Daftar Pustaka

- Abdul Wahab, 2002. Analisis Kebijakan Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijaksanaan Negara. Bumi Aksara. Jakarta.
- Ardana, Komang et al, "Perilaku Keorganisasian", Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009, Ed2.
- Bernardin (2007), Human Resuerce Management, New Jersey : International.
- Bungis, Burhan, "Metodologi Penelitian Kuantitatif", Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2008.
- Bungin.2008. Metodologi Penelitian Kuantitatif", Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Christoper F, Achua dan Robbert N, Lussier, "effective leadership", Cengage Learning, 2011.
- Colquitt, LePine dan Wesson (2009), "Komunikasi Organisasi (strategi miningkatkan kinerja perusahaan", Bandung:PT Remaja Rosdakraya,

- Desker, 2010 Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Ksepuluh, Jakarta: PT.Macanan Jaya
- Flock, kip, “communication in Organizational change”, 2006.
- Furiyandi, “Pengaruh Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Marga Tirta Kencana Bandung”, Skripsi Universitas Pendidikan Indonesia 2011.
- Ferdinand, 2002. Multi Variate Data Analysis Fith Edition. Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- Ghozali, Imam, “Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS”, Semarang: BP UNDIP, 2009.
- Haryani, “Analisis Pengaruh Komunikasi, Motivasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan PT. Arisamandiri pratama”, Ejournal Stie Dharmaputra. 2010.
- Moekijat, 2005, Manajemen Kepegawaian, Penerbit Alumni, Bandung.
- Mathis dan Jackson, 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Salemba Empat. Jakarta.
- Neves, Pedro, “Management Communication and Employee Performance: The Contribution of Perceived Organizational Support”, Nova School of Business and Economics University of Houston, 2012.
- Prabawa, “Pengaruh Komunikasi Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Intervening”, Skripsi Manajemen Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, 2013.
- Rajhans, Kirti, “Effective Organizational Communication: a Key to Employee Motivation and Performance” , National Institute of Construction Management & Research, India, 2012.
- Riduwan dan Kuncoro, A, Engkos, “Path Analysis (Analisis Jalur)”, Cet, Ke 3, Bandung: Alfabeta, 2011.
- Rivai dan Mulyadi, Deedy, “Kepemimpinan dan Prilaku Organisasi”, Ed3, Jakarta:PT Raja Grafindo, 2011.
- Robbins, Stephen P, dan Mary Coulter, “Manajemen”, Ed 10, Jakarta: Erlangga, 2010.
- Sandjojo, Nidjo, “Metode Analisi Jalur dan Aplikasinya”, Jakarta: Pustaka Sinar Harapan, 2011.
- Sugiyono, 2011. Metode Penelitian Bisnis. Cetakan Kedelapan. CV Alfabeta Bandung.
- Sugiyono, 2009. Statistika Untuk Penelitian, Bandung, Alfabeta.
- Umar, Husain, “Desain Penelitian MSDM dan Prilaku Karyawan”, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008.
- Usman dan Akbar, “Pengantar Statistika”, Bumi Aksara, 2007.

Wirawan, 2009. Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia, Jakarta, Erlangga.

Waldman, 1994. Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja. Malang: Bayumedia Publishing Editions Upper Saddle River, Prentice Hall.

Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Pemerintahan Daerah

Undang-Undang No. 10 Tahun 2004 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan.

Peraturan Pemerintah No. 32 Tahun 2004 tentang Pedoman Satuan Polisi Pamong Praja.

Peraturan Daerah Kota Semarang No.4 tahun 2006 tentang Pembentukan Organisasi dan Tata Kerja Satuan Polisi Pamong Praja Kota Semarang